



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Alexi Nurmi

Asiakasarvon kokeminen Veikkausliiga-seuran ottelutapahtumien yhteydessä

Case: Vaasan Palloseura

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Aleksi Nurmi		
Tutkielman nimi:	Asiakasarvon kokeminen Veikkausliiga-seuran ottelutapahtumien yhteydessä: Case: Vaasan Palloseura		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
Opintosuunta:	Kauppätieteet		
Työn ohjaaja:	Hannu Makkonen		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	103

TIIVISTELMÄ:

Urheiluseurat kilpailevat markkinoilla voimakkaasti sekä toisiaan mutta myös muita viihdearvon palveluntarjoajia vastaan kuluttajien huomiosta. On siis perusteltavissa, että traditionaalisten viihteen ja elämyksellisten kokemusten tarjoajat joutuvat tekemään rakenteellisia muutoksia palveluihinsa, jotta ne pysyvät kehityksessä mukana ja täten kävijämäärät pysyvät kannattavalla tasolla. Näistä muutoksista keskeiseksi huomioksi palveluiden kehittämisessä nousee asiakasarvon rakentuminen, jonka merkitys on noussut viime vuosina merkittävästi asiakaskokemuksen antaessa yritykselle kilpailuetua sekä liiketoimintamahdollisuuksia.

Tämä tutkimus on luotu toimeksiantona vastaamaan tarpeeseen ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä ja arvon kokemista ottelutapahtumissa. Tutkimus rakentuu ottelutapahtumien asiakaspolun, sen vaiheiden sisältämien kosketuspisteiden sekä asiakaskokemuksen teorioiden varaan, jotka yhdessä tarjoavat konkreettisen perustan asiakasarvon kokemiselle ottelutapahtumissa. Arvon kokemista tarkastellaan tutkimuksen kontekstissa neljän arvon ulottuvuuden kautta, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti. Tutkimus tehtiin toimeksiantona Veikkausliigalle ja tarkasteltavaa ilmiötä tutkittiin Vaasan Palloseuran kontekstissa.

Tutkimus on tutkimusfilosofialtaan interpretivistinen, eli se korostaa tulkinnallisuutta tiedon tuottamisessa, ja teorian kehittämisen näkökulmasta abduktiivinen, tutkimuksen käyttäessä aihetta käsitelläkseen aiempaa teoriaa ja tuottaen uutta tietoa ilmiöstä tuloksillaan. Tutkimusstrategialtaan tutkimus on eksploratiivinen case-tutkimus, joka tutkii ilmiötä tietyssä rajatussa kontekstissa, tavoitteenaan tuottaa uutta tietoa käsiteltävästä aiheesta. Tutkimus on läpileikkaava, kooten aineiston yhden lyhyen ajanjakson ajalta. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin ja aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmällä.

Tutkimuksen tulosten kautta pyrittiin luomaan syvälinen kuvaus siitä, miten asiakkaat kokevat arvoa jalkapallotapahtumassa asiakaspolulla eri kosketuspisteiden kautta. Tulosten mukaan myös suomalaisessa jalkapallossa ottelutapahtumien suurin asiakasarvon tekijä syntyi sosiaalisten motivaatioiden kautta, joka korosti emotionaalista sekä symbolista arvoa. Tulokset osoittivat myös toiminnallisen arvon merkitystä asiakaskokemuksessa, ja nosti esille huomioita kosketuspisteiden kautta, joihin seura ja sen kumppanit voivat vaikuttaa kehittäessään toimintaa ja optimoidessaan asiakasarvon kokemista. Tutkimuksen tulokset tarjoavat selkeää suuntaa toiminnan kehittämisen tarkasteluun sekä asiakasarvon kokemiseen asiakaspolun eri vaiheissa lukuisten kosketuspisteiden kautta.

AVAINSANAT: asiakasarvo, asiakaskokemus, kosketuspisteet, asiakaspolku, arvonluonti, markkinointi, kannattajakulttuuri

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustat, tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Toimeksiantajan ja case-seuran esittely	9
1.3	Tutkimusote ja lähestymistapa	12
1.4	Tutkimuksen rakenne	14
1.5	Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet	14
2	Asiakasarvon kokeminen ja asiakaskokemukset asiakaspolulla	16
2.1	Asiakasarvo	17
2.2	Asiakasarvon ulottuvuudet	18
2.2.1	Toiminnallinen arvo	20
2.2.2	Emotionaalinen arvo	22
2.2.3	Symbolinen arvo	24
2.2.4	Taloudellinen arvo	26
2.3	Asiakaspolku ja asiakaskokemus	27
2.3.1	Asiakaskokemus ja kosketuspisteet	28
2.3.2	Ennen ottelutapahtumaa	31
2.3.3	Ottelutapahtuman aikana	32
2.3.4	Ottelutapahtuman jälkeen	33
2.4	Muut menestyksestä riippumattomat tekijät: arvon yhteisluonti	34
2.5	Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä	36
3	Metodologia	39
3.1	Tutkimusparadigma, ontologia ja epistemologia	40
3.2	Tutkimusmenetelmä	42
3.3	Lähestymistapa	43
3.4	Aineistonkeruu	44
3.5	Aineiston analyysimenetelmät	48
3.6	Tutkimuksen luotettavuus	48
3.6.1	Validiteetti ja reliabiliteetti	49

3.6.2	Uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus	49
3.6.3	Eettisyys	51
3.7	Tutkimuksen metodologian yhteenveto	52
4	Empiria: tutkimuksen tulokset	54
4.1	Asiakasarvon kokemisen nykytilanne	54
4.1.1	Ennen ottelutapahtumaa	55
4.1.2	Ottelutapahtuman aikana	62
4.1.3	Ottelutapahtuman jälkeen	67
4.1.4	Asiakasarvon kokonaisuus	71
4.2	Aktiivikävijöiden ja satunnaiskävijöiden eroavaisuudet	74
4.3	Tärkeimmät huomiot	76
5	Johtopäätökset	79
5.1	Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio	79
5.2	Asiakasarvon johtaminen ottelutapahtumassa	81
5.3	Veikkausliiga-seurojen ottelutapahtumien tulevaisuus	85
5.4	Tutkimuksen hyödyntäminen	87
5.4.1	Tutkimuksen rajoitukset	87
5.4.2	Jatkotutkimusaiheita	88
5.5	Tekoälyn käyttö tutkimuksessa	90
	Lähteet	91
	Liitteet	100
	Liite 1. Haastattelurunko	100
	Liite 2. Asiakasarvon johtamisen malli ennen ottelutapahtumaa	101
	Liite 3. Asiakasarvon johtamisen malli ottelutapahtuman aikana	102
	Liite 4. Asiakasarvon johtamisen malli ottelutapahtuman jälkeen	103

Kuviot

Kuvio 1. Asiakaspolku ja kosketuspisteet (Lemon & Verhoef, 2016, s. 77).	34
Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys visuaalisessa muodossa.	38
Kuvio 3. Tutkimussipuli (<i>The Research Onion</i>) (Saunders ja muut, 2022, s. 177).	40

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen haastateltavat taulukoituna.	47
Taulukko 2. Asiakasarvon johtamisen malli ennen ottelutapahtumaa.	83
Taulukko 3. Asiakasarvon johtamisen malli ottelutapahtuman aikana.	84
Taulukko 4. Asiakasarvon johtamisen malli ottelutapahtuman jälkeen.	85

Lyhenteet

CPV = Customer Perceived Value – *Asiakkaan kokema arvo*

CLV = Customer Lifetime Value – *Asiakkuuden elinikäinen arvo*

1 Johdanto

Urheiluseurat kilpailevat markkinoilla voimakkaasti sekä toisiaan mutta myös muita viihdearvon palveluntarjoajia vastaan kuluttajien huomiosta (Mullin, Hardy & Sutton, 2007). On siis perusteltavissa, että traditionaalisten viihteen ja elämyksellisten kokemusten tarjoajat joutuvat ajoittain tekemään rakenteellisia muutoksia palveluihinsa, jotta ne pysyvät kehityksessä mukana ja täten kävijämäärät pysyvät kannattavalla tasolla. Näistä muutoksista keskeiseksi huomioksi palveluiden kehittämisessä nousee asiakasarvon rakentuminen, jonka merkitys on noussut viime vuosina merkittävästi asiakaskokemuksen antaessa yritykselle kilpailuetua sekä liiketoimintamahdollisuuksia (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s. 20).

Mangelojan ja Szeróvayn (2024) tutkimusanalyysi osoittaa, että seurojen ottelutapahtumien yleisömäärät ovat osittain yhteydessä kilpailullisuuteen, mutta kävijämäärään vaikuttavat siitä huolimatta vahvasti myös muut tekijät, kuten ottelutapahtuman järjestämisen toimet, kauden rakenne ja laajemman yhteiskunnallisen kontekstin muuttujat (2024, s. 985–987). Tämä viittaa tuloksellisen menestyksen olevan riittämätön yksin selittämään ottelutapahtuman vetovoimaa, ja täten siis korostaa tutkimusaukkoa ja tarvetta tarkastella ottelutapahtumia asiakasarvon ja kokemuksellisuuden näkökulmasta.

Asiakasarvon merkitys on korostunut merkittävästi urheilun kontekstissa, sillä aiemman tutkimuksen mukaan koetun asiakasarvon on todettu vaikuttavan keskeisenä tekijänä asiakkaan kuluttamis- sekä ostopäätöksiin (Pahwa, Georgievski & Kaper, 2025, s. 2154). Aiempi tutkimus viittaa myös siihen, että koettu asiakasarvo lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä, jonka myötä asiakas sitoutetaan (Barua & Kwong, 2025, s. 149–150). Kannattajien tyytyväisyys urheilutapahtumiin ei riipu pelkästään tuloksellisesta menestyksestä, vaan merkittävä osa kokemuksesta rakentuu ympäristötekijöiden, yhteisöllisyyden ja emotionaalisten arvojen kautta (Sarstedt ja muut, 2014). Tätä tukee myös ajatus kuluttamisen siirtymisestä kohti elämyseskeistä logiikkaa, jossa arvo syntyy kokemuksellisuuden ja merkitysten kautta (Prahalad & Ramaswamy, 2004, s. 5).

Asiakkaat kokevat asiakasarvon toteutumisen myötä lojaaliutta yritystä tai seuraa kohtaan, ja täten pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitäminen on mahdollista, mikäli asiakasarvon kokeminen optimoidaan. Jotta asiakasarvo voidaan nähdä toteutuvana mekanismeina ottelutapahtumien yhteydessä, tulee tarkastella, missä vaiheessa ottelutapahtumaa asiakasarvoa voidaan kokea ja millaisten skenaarioiden kautta asiakasarvon kokeminen syntyy.

Tämä tutkimus on luotu vastaamaan tarpeeseen ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä ja arvon kokemista ottelutapahtumissa. Tutkimus rakentuu ottelutapahtumien asiakaspolun, sen vaiheiden sisältämien kosketuspisteiden sekä asiakaskokemuksen teorioiden varaan, jotka yhdessä tarjoavat konkreettisen perustan asiakasarvon kokemiselle ottelutapahtumissa. Tutkimus vastaa sekä käytännön että tieteelliseen tarpeeseen. Käytännön tasolla se tarjoaa tutkittavasta ilmiöstä uutta teoriaa ja konkreettisia suuntaviivoja asiakasarvon kokemiseen sekä ottelutapahtumien kehittämiseen, ja tieteellisellä tasolla se täydentää tutkimusaukkoa suomalaisen jalkapallon roolista ja toimista viihdearvon palveluntarjoajana, sillä asiakasarvon tutkiminen suomalaisen jalkapallon kontekstissa on toistaiseksi hyvin rajallista.

1.1 Tutkimuksen taustat, tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimus tehdään toimeksiantona suomalaisen jalkapallon korkeimmalle sarjatasolle Veikkausliigalle hyödynnettäväksi, ja tutkimuksen myötä sarjalla ja seuroilla on mahdollista tarkastella asiakasarvon rakentumista ottelutapahtumissa sekä yhteistyön kautta kehittää toimintaa huomioiden avulla. Tutkimuksen taustalla on siis Veikkausliigan halu kehittää tuotettaan yhdessä seurojen kanssa, ja täten tavoittaa entistä tehokkaammin uusia asiakkaita. Veikkausliigan ja seurojen pääasiallinen tuote koostuu ottelutapahtumista, ja täten ottelutapahtumat toimivat tutkimuksen fokuksena.

Tutkimuksen tarkoituksena on edistää Veikkausliigan ja seurojen toimintaa poimimalla aineistosta merkittäviä tekijöitä arvonluonnin ja asiakaskokemuksen kehittämisen suhteen. Näiden elementtien kautta asiakkaiden arvon kokeminen voidaan visualisoida asiakaspolulla ja tunnistaa menestyksestä riippumattomia tekijöitä, jotka saavat asiakkaat osallistumaan ottelutapahtumiin kerta toisensa jälkeen. Tutkimuksen tulosten perusteella Veikkausliiga ja seurat voivat implementoida rakenteellisia muutoksia toimintaansa, jotka ovat paremmin linjassa asiakasarvon kokemisen edistämisen kanssa. Tutkimuksessa Veikkausliiga-seura Vaasan Palloseura toimii tutkittavan ilmiön kontekstina.

Tutkimuskysymys on siis:

Miten asiakkaat kokevat arvoa asiakaspolun eri kosketuspisteissä jalkapallo-ottelutapahtumassa?

Tutkimus pyrkii kuvaamaan Veikkausliiga-seuran kannattajan asiakaspolun ottelutapahtumassa tunnistamalla asiakaspolun keskeiset vaiheet, kosketuspisteet ja asiakasarvon ulottuvuudet. Tutkimukselle on myös asetettu kolme tavoitetta, jotka ovat:

- 1. Selvittää, millä eri tavoin asiakasarvoa voidaan kokea Veikkausliiga-seuran ottelutapahtumissa.*
- 2. Muodostaa käsitys siitä, miten asiakasarvo syntyy aktiivikävijöiden ja satunnaiskävijöiden näkökulmasta asiakaspolun eri vaiheissa yrityksen ja asiakkaan välisten kosketuspisteiden kautta.*
- 3. Tunnistaa empiriasta teoreettisen viitekehyksen ohjaamia elementtejä asiakaskokemuksissa ja asiakasarvon kokemisessa, joiden myötä Veikkausliiga-seurat voivat jatkossa kehittää ottelutapahtumiaan.*

Vaikka samankaltaisia aiheita on tutkittu kansainvälisesti, etenkin asiakaskokemuksen, palveluympäristön ja arvon yhteisluonnin näkökulmista (mm. Kunkel ja muut, 2017;

Horbel ja muut, 2016), Suomessa vastaavia tutkimuksia asiakasarvon kokemisesta, asiakaspolusta ja asiakaskokemuksesta jalkapallon ottelutapahtumissa on tehty rajallisesti, etenkin huomioon ottaen palveluiden jatkuvan kehityksen ja ihmisten mielenkiinnon kohteiden muuttumisen vuosien varrella. Täten voidaan todeta, että ajankohtaista tutkimusta rajatusta aiheesta ei parhaillaan löydy. Koska Veikkausliiga on kehityksessä jäljessä mm. Ruotsin jalkapallon korkeinta sarjatasoa Allsvenskanian katsojamäärien ja tavoitettavuuden suhteen, tutkimus tulee tarpeeseen, sillä se osoittaa Veikkausliigan ja sen seurojen ajankohtaiset rakenteelliset kehityskohteet asiakasarvon luomisessa ja satunnaiskävijöiden sitouttamisessa (Veikkausliiga, 2025; Viasport, 2025).

Tutkimuksen tulokset ovat Veikkausliigalle sekä seuroille hyödynnettävissä tapahtumien kehittämistä varten. Tutkimus tuottaa konkreettisen mallin siitä, miten asiakasarvoa koetaan eri vaiheissa asiakaspolkua, sekä tunnistaa niitä tekijöitä, jotka tuottavat asiakasarvoa riippumatta seurojen tuloksellisesta menestyksestä. Tutkimus täten auttaa tuloksillaan Veikkausliigaa sekä sen seuroja ohjaamaan toimintaa ja tapahtumia kokonaisvaltaisiksi elämyksiksi, jotka sitouttavat yleisöä ja parantavat asiakaskokemusta pitkällä aikavälillä. Tuloksia voidaan myöhemmin hyödyntää myös laajemmin urheilumarkkinoinnin, tapahtumajärjestämisen sekä palvelumuotoilun kehittämistyössä.

1.2 Toimeksiantajan ja case-seuran esittely

Veikkausliigan organisaatio perustettiin vuonna 1989, ja sarjaa on pelattu vuodesta 1990 eteenpäin. Sarjassa pelaa kaksitoista joukkuetta, jotka kilpailevat kauden aikana sarjan mm. sarjan mestaruudesta, sarjasta putoamisesta sekä pääsystä UEFA:n kansainvälisten joukkuekilpailuiden karsintoihin ja lohkovaiheeseen. Veikkausliiga mainitsee organisaationa tärkeimpiin tehtäviinsä suomalaisen jalkapallon, seurojen, pelaajien ja toimintaedellytysten kehittämisen, sekä arvomaailman esiintuomisen (Veikkausliiga, 2025). Veikkausliigan toimintaa organisoii Jalkapalloliiga ry.

Veikkausliiga on suomalaisen jalkapallon korkeatasoisimpana sarjana traditionaalisten viihteen ja elämyksellisten kokemusten tarjoaja, ja täten huomiot palvelun kehittämisestä sekä asiakasarvon optimoimisesta ovat erittäin ajankohtaisia. Veikkausliiga on tiedostanut tarpeen toiminnan kehittämiseksi ja tehnyt myös viime vuosina toimia sen eteen, joista esimerkkinä voidaan tarkastella sarjan ja mainostoimisto BONDin yhteistyönä luotua brändiuudistusta keväällä 2025, joka toimi ensiaskeleena suuremman tavoitteen ja vision saavuttamiseen. Brändiuudistuksella Veikkausliiga pyrkii mm. tavoittamaan tulevaisuudessa uusia potentiaalisia asiakkaita entistä laajemmin ja tehokkaammin, sekä tuomaan samanaikaisesti suomalaiseen jalkapalloon uutta nostetta ja ilmettä (Veikkausliiga, 2025).

Sarjan uudistuksen tarkoituksena on myös luoda brändiuudistuksen kautta polku, jolla tavoitetaan pitkän vision tavoite, eli olemalla Suomen paras urheilukokemus vuonna 2030 (Kymppipaikka, 2025). Tähän tavoitteeseen pääseminen vaatii kehitystä etenkin arvonluonnin saralla, jotta Veikkausliigaa katsoville asiakkaille voidaan tulevaisuudessa tarjota erinomaisia asiakaskokemuksia, joiden avulla asiakkaat voidaan sitouttaa aktiivikävijöiksi. Sarja ei kuitenkaan voi kehittyä tarpeelliselle tasolle itsenäisesti, sillä kehitys nojaa samanaikaisesti seurojen kykyyn toteuttaa ottelutapahtumiaan. Seuroilla on sekä oikeudelliset ja olosuhteita koskevat velvoitteet liigalisenssin ehtojen kautta, että vastuu otteluiden käytännön järjestelyistä. Lisäksi liigan linjausten mukaan ottelutapahtumien markkinointi ja palvelut ovat seurojen ydintehtäviä (Suomen Palloliitto, 2025).

Veikkausliiga on jalkapallossa Suomen korkein sarjataso, ja täten myös tärkeä osa kotimaista urheilukulttuuria. Vaikka urheilullinen menestys on yhä tärkeä tekijä sarjan, seurojen ja ottelutapahtumien kiinnostavuudessa, seurojen on välttämätöntä kehittää tapahtumia ja tarjottavia kokemuksellisia ilmiöitä, jotta katsojamäärien ja tavoitettavuuden luvut eivät olisi riippuvaisia ainoastaan tuloksista kentällä. Veikkausliiga kilpailee yhdessä muiden viihteen muotojen, kuten esimerkiksi jääkiekon Liigan kanssa kuluttajien vapaa-ajasta, ja täten sarjan seurojen tapahtumien

rakentaminen merkittävää asiakasarvoa tarjoaviksi kokonaisuuksiksi on välttämätöntä kehityksen kannalta. Tässä tilanteessa asiakaskokemus muodostuu tärkeämmäksi tekijäksi kuin palvelu, sillä pelkästään palvelun laatuun keskittymisen sijaan sarjan ja seurojen tulisi pyrkiä tarkastelemaan ja kehittämään asiakkaan sekä yrityksen välisiä kosketuspisteitä (Korkiakoski & Gerdt, 2016, s. 47).

Aiemmin mainittu brändiuudistus ohjaa Veikkausliigaa kohti uutta aikakautta, jossa laadukkaat asiakaskokemukset sekä asiakasarvon luominen ovat ydinasemassa. Veikkausliigan vuosina 2023–2025 kaupallisena johtajana toiminut Nicolas Prieto mainitsee myös Kymppipaikan tekemässä haastattelussa, että kaikki Veikkausliigan kehitystyö tähtää sarjan sekä sen joukkueiden vetovoiman kasvattamiseen, jonka myötä tavoitteena on kasvattaa yleisömäärää (Kymppipaikka, 2025).

Tutkimuksen kontekstina toimiva Vaasan Palloseura on vuonna 1924 perustettu urheiluseura, joka kilpailee suomalaisessa jalkapallossa lajin korkeimmalla tasolla Veikkausliigassa 11 muun joukkueen kanssa. Vaasan Palloseuralla on pitkä yli satavuotias historia ja vahvat juuret paikallisesti viihdearvon tarjoajana. Vaasan Palloseura edustaa myös Vaasan kaupunkia valtakunnallisessa Veikkausliigassa. Vaasan Palloseura toimii tutkimuksessa tutkimuskontekstina.

Vaasan Palloseura järjestää ottelutapahtumansa Vaasassa Hietalahden alueella sijaitsevalla Lemonsoft Stadionilla (aiemmin tunnettu nimillä Hietalahden jalkapallostadion ja Elisa Stadion). Ottelutapahtumat kokoavat yhteen paikallisyhteisöä, ja muodostaa sen myötä merkittävän osan seuran ja sen sidosryhmien välistä vuorovaikutusta. Joukkueen viimeisin mitali on vuodelta 2023, jolloin se voitti maan korkeimmalla sarjatasolla pronssia. Seura pelasi viimeksi UEFA:n Konferenssiliigan karsinnoissa kaudella 2024.

Tutkimuksellisesti Vaasan Palloseura tarjoaa perustellun ja relevantin tapauksen ja ympäristön asiakasarvon kokemisen tarkasteluun. Seura toimii pohjoismaisessa

jalkapallokontekstissa, jossa kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on lisääntynyt entisestään. Myös Vaasan Palloseuran kontekstissa seuran tuloksellinen menestys on vaihdellut merkittävästi sen historian aikana, joka tuo esille tuloksesta riippumattoman asiakasarvon kokemisen huomion. Ottelutapahtumien merkitys asiakaskokemuksen, yhteisöllisyyden ja asiakasarvon rakentumisessa korostuu erityisesti Vaasan Palloseuran kontekstissa, ja täten seuran ottelutapahtumat antavat mielenkiintoisen ja tarpeellisen lähtökohdan tarkastella asiakasarvon kokemista ja muodostumista eri tavoin.

1.3 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Koska tutkimuksen kautta tavoitteena on ymmärtää ihmisten yksilöllisiä näkökulmia ja tulkita yleistämisen sijaan, kvalitatiivinen tutkimus sopii tutkimuksen aiheeseen hyvin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 2.4.1.). Tutkimus on rajattu analysoimaan yhden Veikkausliiga-seuran ottelutapahtumia, ja sen myötä tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tuoda teoria kosketuksiin empirian kanssa monella eri tavalla, kuten esim. kokeilemalla olemassa olevan teorian toimivuutta, joka toimii valitun aiheen tutkimisessa ja tulkinnassa erinomaisesti (Puusa ja muut, 2020, luku 13). Tutkimuksessa empiiristä kontekstia tarkastellaan Vaasan Palloseuran kannattajien ja ottelutapahtumien kautta. Vaasan Palloseura sopii tutkittavaksi tapaukseksi etenkin sijaintinsa ja budjettinsa perusteella, sillä seura ei edusta sarjan varakkaimpia ja eniten väkilukua omaavia kaupunkeja. Tämä antaa realistisen kuvan Veikkausliigan seurojen kehitystarpeista, kun investoinnit ovat tiukassa.

Tutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoiduin teemahaastatteluin haastattelemalla Veikkausliiga-seura Vaasan Palloseuran ottelutapahtumissa käyviä katsojia. Haastateltaviksi valittiin 12 katsojaa, jotka edustavat kahta eri kannattajaprofiilia, jotta varmistetaan monipuolinen näkemys asiakaspolun eri vaiheista erilaisten kannattajaprofiilien näkökulmasta. Näitä kannattajaprofiileja ovat aktiivikannattajat sekä satunnaiskävijät, joihin molempiin valittiin kuusi haastateltavaa.

Veikkausliiga tavoittelee etenkin nuoria aikuisia sitoutettaviksi asiakkaiksi seurojen ottelutapahtumiin, ja täten ikäjakauma on rajattu 20–35-vuotiaiden välille. Haastateltavat ovat valittu henkilökohtaisten kontaktien kautta, ja jokainen haastateltavista on osallistunut Vaasan Palloseuran ottelutapahtumiin kaudella 2025.

Tutkimuksen kautta pyritään myös siis kartoittamaan kahden eri kannattajaprofiilin asiakasarvon kokemisen eroavaisuuksia sekä nostaa esille, onko olemassa tekijöitä sille, miksi satunnaiskävijät eivät ole samankaltaisesti sitoutettuja osallistumaan ottelutapahtumiin kuin aktiivikannattajat. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin kasvotusten tai etäyhteydellä. Teemahaastattelun runko on rakennettu asiakaspolun vaiheiden mukaisesti, eli ennen tapahtumaa, tapahtuman aikana ja tapahtuman jälkeen.

Tämä rakenne tukee myös aineiston keruuta sekä analysointia. Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen kautta voidaan päästä syvemmälle tutkittavaan ilmiöön ja ymmärtää merkittäviä tekijöitä, mikä ei samalla rajoita analysointia yhtä paljon kuin tarkemmin rajattu haastattelurunko (Puusa ja muut, 2020, luku 6). Tämä vastaa tutkimuksen tavoitteita hyvin, sillä tarkoituksena on ymmärtää yksilöllisten kannattajien kokemuksia ja näkemyksiä, joita rajatessa voidaan tarkoittamatta sulkea ulos tutkimukselle tärkeitä huomioita.

Aineiston analyysi toteutetaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmällä, joka soveltuu kokemuksellisten ja merkityksellisten ilmiöiden tutkimiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Analyysissä yhdistetään teoreettinen ja aineistolähtöinen lähestymistapa, jossa asiakaspolun vaiheet toimivat pääluokkina. Aineistosta nousevat teemat luokitellaan asiakaspolun vaiheiden alle. Kyseinen menetelmä mahdollistaa sekä yksilöllisten että kollektiivisten kokemusten tunnistamisen, ja täten myös sopii tutkimuksen tavoitteeseen löytää arvoa luovia elementtejä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Pro gradu -tutkielma on jaettu viiteen päälukuun: *johdantoon, kirjallisuuskatsaukseen, metodologiaan, tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin*. Tutkielman johdantokappale johdattelee lukijan aiheen merkitykseen, tavoitteisiin ja tarkoitukseen, kun taas kirjallisuuskatsaus ja metodologiakappale perustelevat työn teoreettista puolta sekä tutkittavien ilmiöiden sekä tutkimusmenetelmien kautta.

Tutkimuksen tulokset esitellään omassa kappaleessaan, jossa aineistoa analysoidaan sekä aktiivikannattajien ja satunnaiskävijöiden näkökulmasta. Tulokset-osiossa pyritään erottelamaan arvoa luovia elementtejä, luomaan konkretiaa palvelun kehittämiseen asiakasarvon johtamisen kautta sekä havainnoimaan kehityskohteita yleisiä Veikkausliiga-seurojen toiminnassa. Työn viimeisessä luvussa tutkimus saatetaan johtopäätöksien kautta loppuun analysoimalla tutkimuksen luotettavuutta, merkitystä ja tulosten vaikutusta Veikkausliigan ja seurojen tulevaisuuden toimintaan.

1.5 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

Tutkielmassa tarkastellaan arvonluontia, elämyksellisyyttä, kokemuksia ja asiakkaiden ja yrityksen välistä vuorovaikutusta. Täten tutkielmassa aihetta analysoidaan tiettyjen tärkeiden käsitteiden kautta. Näitä käsitteitä ovat:

Asiakasarvo

Asiakasarvo (CPV = *customer perceived value*) syntyy tuotteen luomasta symbolisesta arvosta, emotionaalisesta arvosta, toiminnallisesta arvosta sekä taloudellisesta arvosta. Asiakas arvo johtaa asiakastyytyvyyteen, joka voi johtaa tuotteen suositteluun ja asiakasuskollisuuteen (Havunen, 2022, s. 31).

Asiakaskokemus

Asiakaskokemus kuvataan asiakkaan näkökulmasta, ja rakentuu kaikissa asiakkaan ja yrityksen välisissä kosketuspisteissä. Asiakaskokemus konkretisoi asiakaslähtöisyyttä, muttei vähennä tuotteiden ja palveluiden merkitystä. Asiakas määrittelee hyvän tai huonon asiakaskokemuksen itse, ja se tulkitaan subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena. Asiakaskokemukseen liittyy olennaisesti mm. merkityksellisyyden ja sitoutumisen kokemukset, jotka ovat ”elämää suurempien” asioiden kokemista, jossa henkilökohtaisella arvomaailmalla on suuri merkitys, ja jotka tempaavat asiakkaan intensiivisesti mukaansa (Saarijärvi & Puustinen, 2020).

Asiakaspolku

Asiakaspolku koostuu kaikista asiakkaan kosketuspisteistä yrityksen kanssa. Nämä vaiheet ovat ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. Asiakaspolku ei ole yksittäinen tapahtuma, kuten ostotapahtuma, vaan jatkuva prosessi, jossa kokemukset eri vaiheissa vaikuttavat toisiinsa ja muodostavat kokonaisasiakaskokemuksen. Asiakkaan kokemus muodostuu useiden eri toimijoiden ja kanavien kautta, eikä täten organisaatio voi täysin kontrolloida jokaista kosketuspistettä, joka tekee asiakaspolun hallinnasta monitahoisen tehtävän (Lemon & Verhoef, 2016, s. 70–73).

Arvon yhteisluonti

Arvon yhteisluonti perustuu palvelulähtöisen markkinoinnin logiikkaan, jossa arvo ei ole vain yrityksen luoma asiakkaalle tarjottava asia, vaan pikemminkin arvo syntyy vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Täten arvo ei sisälly täysin tuotteeseen tai palveluun, vaan toteutuu vasta käytännössä. Asiakas on siis arvon yhteisluoja, ja arvo syntyy vuorovaikutteisessa prosessissa, joka edellyttää dialogia ja osallistumista yrityksen ja asiakkaan välillä. (Vargo & Lusch, 2004, s. 6–11).

2 Asiakasarvon kokeminen ja asiakaskokemukset asiakaspolulla

Tutkielman teoreettinen pohja perustuu asiakasarvon, asiakaskokemuksen, asiakaspolun ja sen vaiheiden sisältämien kosketuspisteiden ymmärtämiseen kokonaisuutena. Asiakasarvo toimii siis perustana asiakaskokemukselle, joka syntyy asiakaspolulla eri kosketuspisteiden kautta. Tällä teoreettisella viitekehyksellä voidaan rakentaa vahva kokonaiskuva asiakasarvon kokemisesta jalkapallon viihdearvon kontekstissa, sekä erotella tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen ja täten ottelutapahtumien kävijämääriin.

Työn keskeiset teoriat ja tärkeimmät käsitteet avataan tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä, jotta kokonaisuuden ymmärtäminen on lukijalle mahdollisimman selkeää (Kananen, 2015, s. 112). Aineistoa kerätessä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kautta voidaan eritellä asiakaspolun vaihe, vaiheen yksityiskohtainen kosketuspiste, vaikutus asiakaskokemukseen sekä asiakasarvon ulottuvuus, jonka kautta asiakas kokee arvon toteutumista.

Tutkielman kirjallisuuskatsaus pyrkii vastaamaan perusteellisesti seuraaviin kysymyksiin teoriaan pohjautuen:

- *Mitä asiakasarvo on?*
- *Mistä ulottuvuuksista asiakasarvo koostuu?*
- *Mistä tekijöistä kukin asiakasarvon ulottuvuus koostuu?*
- *Mistä asiakasarvo syntyy?*
- *Mikä asiakaskokemus on?*
- *Mikä asiakaspolku on?*
- *Mistä vaiheista asiakaspolku koostuu?*
- *Mitä kosketuspisteet ovat?*
- *Mitä kosketuspisteitä yrityksen ja asiakkaan välillä on asiakaspolulla?*

- *Mitä arvon yhteisluonti on?*
- *Mitä ovat menestyksestä riippumattomat tekijät arvon kokemisessa?*
- ***Miksi edellä esitetyt kysymykset ovat relevantteja tutkimukselle?***

2.1 Asiakasarvo

Asiakasarvosta on käytetty ajoittain toisistaan hieman eroavia määritelmiä markkinoinnissa, mutta tässä tutkimuksessa asiakasarvo kuvataan Woodruffin (1997) aihetta käsittelevän kirjallisuuden mukaan, sillä kyseistä määritelmää on käytetty hyvin toistuvasti ja laajasti asiakasarvoa kuvaavassa kirjallisuudessa ja vertaisarvioituissa teksteissä.

Woodruff määrittelee asiakasarvon asiakkaan kokemuksena ja arviona tuotteesta tai palvelusta, joka joko edistää tai estää asiakkaan tavoitteita käyttötilanteessa (1997, s. 142). Asiakasarvo syntyy vuorovaikutuksessa kuluttajan ja yrityksen vuorovaikutuksessa, ja on ilmiönä tilannesidonnainen ja kokemuksellinen (Holbrook, 1999, s. 5). Asiakasarvo ei synny heti, vaan rakentuu pitkällä aikavälillä. Se on myös erillinen rakenne suhteessa esim. laatuun, hyötyyn ja tyytyväisyyteen (Kumar & Reinartz, 2016, s. 37).

Asiakasarvo selittää ja jäsentää asiakaskokemusta asiakaspolun eri vaiheissa. Asiakasarvo voidaan myös nähdä kaksijakoisena käsitteenä, joka koostuu asiakkaan kokemasta arvosta (*CPV = customer perceived value*) sekä asiakkaan tuottamasta arvosta yritykselle (*CLV = customer lifetime value*) (Kumar & Reinartz, 2016, s. 36). Tämä tutkimus keskittyy asiakkaan kokeman arvon analyysiin. Urheiluseurojen kontekstissa asiakasarvon luominen tarkoittaa etenkin seuran tarjoamia asioita ja palveluita, jotka palvelevat kaikkia osapuolia ja yhteiskuntaa optimaalisesti (Davis & Hilbert, 2013, s. 179). Koetulla asiakasarvolla on todettu olevan positiivinen ja merkittävä vaikutus asiakkaiden pitkäaikaiseen sitouttamiseen lojaaliuden myötä seuraa kohtaan, ja optimoituna huomiona voi täten saavuttaa uusia asiakkaita (Nurita ja muut, 2026, s. 1725).

Asiakasarvo ei ole vain yksittäinen tunne, vaan kokonaisarvio hyödyistä ja uhrauksista (Zeithaml, 1988; Kumar & Reinartz, 2016, s. 36). Asiakasarvo syntyy joko hyötyä lisäämällä tai uhrauksia pienentämällä (Havunen, 2022, s. 29). Koska asiakasarvo on kokonaisarvio hyötyjen ja uhrausten suhteesta, on tärkeää huomauttaa, että se ei synny vain tuotteesta tai palvelusta, vaan myös ympäristöstä ja tunnelmasta (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 44).

Asiakkaat arvioivat tuotteita tai palveluita käyttäen ominaisuuksista, seurauksista, tavoitteista ja merkityksistä koostuvaa arviointimallia, joka on heidän ajatuksissaan kyseisenä hetkenä (Woodruff, 1997, s. 142). Asiakasarvo on siis suhteellista, ja se perustuukin täysin asiakkaan kokemukseen sen kuvattaessa, kuinka asiakkaan saamaa hyötyä hänen kuluttamistaan tuotteista tai palveluista (Ojanperä ja muut, 2023, s. 93).

Yleisesti asiakasarvoa tarkastellaan sen luoman positiivisen merkityksen kautta, mutta se voi myös ns. heikentyä tai vähentyä mm. ylimääräisten kustannuksien, tiedon puutteen, aiheutuneiden vahinkojen, viallisuuksien ja ongelmien ratkaisuun käytetyn liiallisen ajantuhlauksen myötä (Haksever ja muut, 2004, s. 299). Asiakasarvolla uskotaan olevan samanaikaisesti sekä suora että epäsuora yhteys asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen (Lim ja muut, 2021, s. 908). On tärkeää huomioida, että koettuun asiakasarvoon vaikuttaa olennaisesti asiakkaan tyytyväisyys yrityksen toimintaan, ja tämän asiakastyytyväisyyden on todettu olevan merkittävä tekijä uudelleenostamisen aikomukseen ja uskollisuuteen (Elvina & Edustama, 2026, s. 57).

2.2 Asiakasarvon ulottuvuudet

Asiakasarvo ei ole lineaarinen vaan dynaaminen, koostuen monista eri ulottuvuuksista, ja täten asiakasarvoa koetaankin monella eri tasolla. Nämä tasot voidaan jakaa kirjallisuuden ohjaamana moneen eri ulottuvuuteen, mutta tässä tutkimuksessa ulottuvuudet jaetaan toiminnalliseen arvoon, emotionaaliseen arvoon, symboliseen

arvoon sekä taloudelliseen arvoon Sweeneyn ja Soutarin esittämän teoriamallin mukaan (2001, s. 211).

Kyseiset neljä asiakasarvon ulottuvuutta on valittu tutkimuksen teoriapohjaan niiden toistuen jatkuvasti asiakasarvon teorioissa, vaikka ne eivät olekaan täysin samankaltaisesti esitetty yksittäisissä teoksissa (mm. Holbrook, 1999; Sheth & Uslay, 2022; Hollebeek ja muut, 2023). Vaikka esimerkiksi Haksever ja muut (2004) ovat esittäneet teoriassaan vain kolme arvon ulottuvuutta (taloudellinen arvo, ei-taloudellinen arvo ja ajallinen arvo), ne ovat sisällöltään hyvin linjassa ja yhdisteltävissä muihin asiakasarvon ulottuvuuksiin, jotka ovat tarkasteltavissa muissa samaa aihetta käsittelevissä teorioissa.

Näiden neljän ulottuvuuden ominaisuudet ovat kuitenkin poimittavissa asiakasarvoon perustuvissa teorioissa ja niitä onkin esitelty laajasti aiheeseen perustuvassa kirjallisuudessa. Tämän seurauksena kyseisiä ulottuvuuksia käytetään myös tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen perustelussa. Nämä ulottuvuudet vastaavat myös sisällöltään parhaiten tutkimuksen aihetta. Toiminnallinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja taloudellinen arvo määrittävät asiakkaan onnellisuuden ja viihtyvyyden kuluttamisen kontekstissa (Barua & Kwong, 2026, s. 141).

Tuotteet ja palvelut luovat asiakkaille useita samanaikaisia arvoulottuvuuksia, kuten esim. funktionaalista eli toiminnallista, symbolista eli sosiaalista ja emotionaalista arvoa (Sheth & Uslay, 2022, s. 242–243). Nämä arvon ulottuvuudet kuvaavat sisällöltään myös jalkapallon ottelutapahtumissa esiintyviä huomioita, jotka muodostavat tiiviin kokonaisuuden perustana asiakaskokemukselle. Samanaikaisesti esitellyt neljä arvon ulottuvuutta eroavat sisällöltään toisistaan, joka tekee aineiston poiminnoista helposti sijoitettavia teoreettisen viitekehyksen yhteyteen. Useampi arvon ulottuvuus selittää asiakkaan valintoja paremmin kuin yksittäinen vastinetta rahalle omaava tapaus (Sweeney & Soutar, 2001, s. 214).

Ottelutapahtumien kontekstissa kyseiset neljä arvon ulottuvuutta nousevat erittäin olennaiseen rooliin ja sen myötä varsin relevantiksi analyysin kohteeksi. Ne erottavat itsensä tavallisesta palvelukontekstista ja vastaavat tutkielman tutkimusongelmaan vaikuttavasti. Asiakasarvon analysointi ulottuvuuksien kautta on täten perusteltua ottelutapahtuman ollessa moniulotteinen kokemus, eikä vain yksittäinen palvelutapahtuma. Asiakkaan arvon arviointi ei rajoitu hintaan tai ottelun lopputulokseen, ja sen myötä arvon ulottuvuudet tarjoavat rakenteen, jonka kautta asiakkaiden kokemaa arvoa voidaan jäsentää asiakaslähtöisesti, samanaikaisesti tunnistaen merkittäviä tekijöitä arvon kokemisessa riippumatta tuloksista.

2.2.1 Toiminnallinen arvo

Toiminnallinen eli funktionaalinen arvo on asiakasarvon ulottuvuus, joka kuvaa asiakkaalle tarjottuja ratkaisuja ajan ja vaivan säättämiseen, jotka toteutetaan useimmiten helppouden ja nopeuden kautta (Havunen, 2022, s. 31). Sillä pyritään kuvaamaan tuotteen tai palvelun kykyä säästää asiakkaan aikaa sekä samanaikaisesti lisätä helppokäyttöisyyttä ja saavutettavuutta (Barnes, 2003, s. 179). Se tarkoittaa siis kuluttajan kokemaa hyötyä tuotteesta tai palvelusta, kun mitataan sen kyvykkyyttä vastata asiakkaan tarpeisiin (Sheth & Uslay, 2022). Asiakassuhteen toiminnalliset hyödyt voivat siis liittyä esim. ajan säättämiseen, vaivattomuuteen, ohjeistamiseen ja opastamiseen sekä ostopäätöksen helpoksi tekemiseen (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 35).

Aiempi tutkimus on osoittanut, että fasiliteetit, kuten esimerkiksi parkkeerauksen mahdollisuudet ja sujuvuus, tapahtumapaikalle saapumisen sujuvuus sekä tapahtumapaikan istuinpaikkojen laatu ja määrä vaikuttavat erittäin vahvasti kävijämäärään (Storm ja muut, 2023, s. 63; Hall ja muut, 2010). Täten toiminnallisen arvon tekijät, kuten palveluympäristö, fyysinen ympäristö ja tunnelma, nousevat tärkeään rooliin kävijämäärien tulkinnessa asiakasarvon näkökulmasta.

Suomalaisessa jalkapallossa toiminnallisen arvon tekijöitä ovat mm. tapahtumapaikan eli stadionin palvelut, saavutettavuus, palveluiden ja kulkemisen sujuvuus, sekä fyysinen palveluympäristö. Palveluympäristö, asiakaspalvelu ja joukkueen urheilullinen menestys sekä pelilliset esitykset voidaan tulkita kontekstissa toiminnallisena arvona (Kunkel ja muut, 2017). Palvelun laatu ja sujuvuus toimivat erittäin tärkeinä mekanismeina ottelutapahtumassa, sillä aiemman tutkimuksen mukaan niiden on todettu vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen positiivisesti ja merkittävästi, joka on vahvasti sidottu myös asiakkaiden pitkäaikaiseen sitouttamiseen (Nurita ja muut, 2026, s. 1726). Myös turvallisuus esiintyy toiminnallisen arvon huomiona, ja siksi turvallisuudesta vastaavan henkilöstön kouluttaminen proaktiiviseen vuorovaikutukseen voi johtaa asiakkaan positiiviseen kokemukseen asiakaspalvelusta sekä fyysisestä ympäristöstä (Gordon ja muut, 2020, s. 50).

Fyysinen ympäristö voi laukaista tunteita, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen (Bitner, 1992, s. 58). Fyysinen ympäristö vaikuttaa asiakkaan arvioon kokemuksesta, koska se ohjaa itsessään asiakkaan kokemusta, mielialaa ja käyttäytymistä. Ympäristön tekijät ja tapahtumapaikan tilaratkaisut vaikuttavat olennaisesti asiakkaiden tunteisiin ja käyttäytymiseen, joiden sujuvuus voi vaikuttaa asiakasarvon kokemiseen positiivisesti (Bitner, 1992, s. 57–60). Urheilun kontekstissa seurojen tapahtuma-alueet, jalkapallossa useimmiten jalkapallostadionit, toimivat keskeisinä palveluympäristöinä, joissa arvo rakentuu osakseen niiden kautta. Seurojen tulisi aktiivisesti hallita ottelutapahtumien fyysistä ympäristöä, sillä se vaikuttaa asiakkaiden koettuun arvoon, ja täten mukavuus, esteettömyys, puhtaus, elektroniikka sekä esteettisyys nousevat esiin tärkeinä huomioina (Fernandes & Neves, 2014, s. 551–558).

Toiminnallista arvoa on myös seuran viestiminen asiakkailleen, jolla voi olla suurta merkitystä myös kuluttajan päätökseen ottelutapahtumaan osallistumisesta. Viestinnän merkitys on kasvanut jatkuvasti ja nykyisin seurat voivat käyttää uutta teknologiaa digitaalisessa toimintaympäristössä asiakkaiden tavoittamiseen (Kiani & Nazari, 2025, s. 8). Kuluttajat kokevat usein sekaantuneita tunteita internetistä löytyvän informaation ja

viestinnän tulvamaisestä määrästä, ja sen seurauksena tarkan tiedon saaminen tietystä kontekstista voi vaikeutua (Lim ja muut, 2021, s. 908). Tämä myös herättää aiheellisen avoimen kysymyksen siitä, miten seuran tulisi tarjota informaatiota ja selkeyttää sisältöä, jotta se tuottaisi asiakkaalle toiminnallista arvoa.

Viestintä ja kommunikaatio toimii tärkeänä työkaluna ongelmanratkaisuun, joka voidaan myös nähdä palvelun laatuun vaikuttavana tekijänä (Göksel, Çoban & Akgül, 2024, s. 202). On myös todettu, että digitaaliseen markkinointiin lukeutuva viestintä sisältää valtavasti potentiaalia sitouttavien kannattajakokemusten luomisessa, ja interaktiivisen visuaalisen sisällön on todettu olevan tehokasta kannattajien huomion herättämisessä ja tavoittamisessa (Gashi, 2025, s. 384–385).

2.2.2 Emotionaalinen arvo

Emotionaalinen eli kokemuksellinen arvo voidaan kuvailla kokemuksellisena elämysarvona. Emotionaalisen arvon ulottuvuus liittyy asiakkaan tunteisiin ja tunteellisiin reaktioihin, jotka heräävät tuotteiden tai palveluiden kautta (Sheth & Uslay, 2022, s. 242–243). Sen tärkeimpiä huomioita on, että asiakkaan kokemukset ovat erityisen huomion kohteena palveluprosessin eri vaiheissa, koska emotionaalinen arvo syntyy tunnekokemusten myötä (Havunen, 2022, s. 31). Emotionaaliset motiivit ohjaavat jalkapallon ottelutapahtumiin osallistumista, joka voi näkyä esimerkiksi jännityksen tunteena (Mehus & Osborn, 2010, s. 99). Asiakkaat, jotka tuntevat seuraan emotionaalista yhteyttä ja osallistuvat aktiiviseen vuorovaikutukseen seuran kanssa, rakentavat todennäköisemmin lojaaliuutta brändiä kohtaan (Barua & Kwong, 2026, s. 148).

Kun puhutaan elämyksistä, ne voidaan nähdä kokemuksina, jotka vaikuttavat varsin vahvasti tunteisiin, ja joiden merkittäviä ominaisuuksia ovat kokemuksen positiivisuus sekä sen yksilöllisyys. Kuluttaessa asiakkaan tulee tuntee jotain, ja kokemusten kautta ihmiset ovat ns. jääneet koukkuun, hakien entistä erityisempiä kokemuksia, jotka

herättävät tunteita (Hakala ja muut, 2015, s. 17–24). Emotionaaliseen arvoon liittyvät teemat, kuten asiakkaiden korkeat odotukset ja emotionaalinen sitoutuminen, luonnehtivat urheilualaa (Pashaie ja muut, 2025, s. 14).

Emotionaalisen arvon on todettu olevan keskeinen elementti pitkäkestoisen asiakassuhteen ja sitoutumisen rakentumisessa, sillä se syntyy ajan myötä kokemusten ja vuorovaikutusten kautta (Sheth & Uslay, 2022, s. 243–245). Täten yksittäiset otteluiden lopputulokset ja tuloksellinen menestys eivät voi itsessään selittää asiakassuhteita ja sitoutumista, vaikkakin niillä voi olla jonkin verran vaikutusta. Urheilun kuluttaminen korostaa enemmän kannattajien halua kokea emotionaalisia kokemuksia ja yhteyksiä sekä ilmaista identiteettiään, eikä pelkästään halua kokea käytännön hyödyllisyyttä palvelussa (Pahwa, Georgievski & Kaper, 2025, s. 2154).

Holbrook rakentaa emotionaalisen arvon perustan affektiivisuuteen ja kokemukseen korostaen asiakasarvon olevan vahvasti sidoksissa affektiiviseen ulottuvuuteen (1999, s. 5). Tämän teorian mukaan tunteet eivät ole sivutuotetta, vaan arvoa, joka jalkapallon viihdearvon yhteydessä tarkoittaa ottelutapahtuman arvon syntyvän mm. jännityksestä, ilosta, pettymyksestä ja yhteisestä kokemuksesta. Emotionaaliseen arvoon lukeutuu myös niin sanottu hauskuusarvo, joka ei perustu kulutuksen lopputulokseen, vaan syntyy kokemisen hetkessä. Tämä ulottuvuus keskittyy asiakkaiden hauskanpitoon, joka sisäistää motivaation kuluttamiselle (Holbrook, 1999, s. 18).

Emotionaalista arvoa voidaan kokea myös seuran viestinnän kautta, jonka tarkoituksena on tehokkaasti puhutella seuraajaa eloisien kuvien, puhuttelevan tekstin ja värikkään tarinankerronnan kautta (Davis & Hilbert, 2013, s. 182). Viestinnän kautta ottelutapahtumista voidaan välittää innostusta, yhteenkuuluvuutta, kilpailuhenkisyttä sekä vahvoja tunteita, jotka korostavat emotionaalisen arvon kokemisen huomioita. Traditionaalisesta tavasta poiketen, yritykset etsivät tänä päivänä uusia tapoja tavoittaa asiakkaita muun muassa digitaalisten työkalujen kautta (Jalali ja muut, 2025, s. 155). Myös seurojen tulee täten tarkastella viestintänsä nykyaikaisuutta sekä ajankohtaisuutta.

Emotionaalinen arvo ei siis näyttäydy jalkapallon ottelutapahtumissa irrallisena tunnekokemuksena, vaan on asiakkaan kokemaa jännitystä, yhteenkuuluvuutta ja elämyksellisyyttä, jotka kytkeytyvät tilanteisiin. Nämä ovat huomioita, joita asiakas voi pitää merkityksellisenä ja arvokkaana ottelutapahtumaan osallistuessaan. Asiakkaan tunteet seuran brändiä kohtaan voivat syntyä kokeellisista, lämpimistä, viihdyttävistä ja innostavista tekijöistä, ja interaktion jälkeen nostaa esiin tunteita turvallisuudesta, sosiaalisesta hyväksynnästä ja itsetunnosta (Nazari, 2018, s. 5).

Siksi onkin tärkeää, että Veikkausliiga-seurat osaavat tarkastella emotionaalisen arvon tuntomerkkejä pyrkiessään kehittämään asiakaskokemusta ottelutapahtumissa, ja pyrkivät palvelun tarjonnassa autenttisuuteen. Syvemmän vuorovaikutuksen on nähty vahvistavan emotionaalisia siteitä ja lojaaliutta, ja täten interaktiivisuus kannattajien ja seurojen välillä vahvistaa kannattajien osallistumista toimintaan (Gashi, 2024, s. 385–386). Myös toiminnassa autenttisuudella on kriittinen rooli arvon luomisessa urheilun kontekstissa, sillä se vahvistaa tunnesidettä ja kokemuksellisuutta (Choi & Noh, 2024, s. 434–435).

2.2.3 Symbolinen arvo

Toiminallisen ja emotionaalisen arvon ohella arvoa voi kokea niin sanotun symbolisen eli sosiaalisen arvon kautta. Symbolinen arvo tarkoittaa identiteettiä, jota peilataan merkityksen kautta, ja liittyy vahvasti uskomuksiin ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen, joiden kautta voidaan tulkita ulottuvuuden olevan yhteisöllistä ja identiteetin olevan sosiaalinen konstruktio (Ojanperä ja muut, 2023, s. 94). Tämä näyttäytyy urheilun kontekstissa tärkeänä huomiona, joka syntyy ihmisten vuorovaikutuksesta. Yritysten brändi ei voi olla itsessään arvoa luova mekanismi, vaan sen sijasta brändin tulee luoda yhteisö, koska ilman kannattajia seuran brändiä ei ole (Coates ja muut, 2025, s. 1). Tämä tulkinta korostaa yhteisöllisyyttä ja sosiaalista kontekstia symbolisen arvon kokemisessa.

Symbolinen arvo sidotaan urheilussa usein seuran rooliin paikallisen identiteetin ja jaettujen merkitysten kantajana, ja täten kannattajien lojaalius sekä sitoutuminen perustuvat pitkälti symbolisiin tekijöihin, joihin kuuluvat mm. yhteisöllisyys, perinteet, paikallisuus ja historiallinen asema (Radmann ja muut, 2023, s. 97–103). Urheilukannatus on vahvasti sidottu paikalliseen identiteettiin ja kollektiiviseen merkityksellisyyteen (Radmann ja muut, 2023, s. 4). Selkeä sosiaalinen identiteetti motivoi kuluttajia lähestymään kulutuskäyttäytymistä, joka yhdistetään vahvasti kyseiseen identiteettiin (Rui, Bano & Jam, 2025, s. 2).

Asiakkaat voivat kuluttaessa käyttää kulutustapaansa symbolisena kielenä, joka syntyy asiakkaiden valitessa tuotteita tai palveluita ja tavoitellessa kokemuksia, jotka rakentavat asiakkaiden persoonaa (Holbrook, 1999, s. 17). Tämä toimii suorana perustana symboliselle arvolle, jossa kuluttaminen viestii identiteettiä ja kuluttaminen rakentaa minäkuva. Sosiaalinen merkitys kulutuksessa ei synny pelkästään tuotteiden omistamisella, vaan kulutusvalintoja luokitellaan yhteneväisiin ryhmiin (Hakala ja muut, 2015, s. 17).

Urheilukontekstissa kannattajien kontribuutiot, kuten yhteislaulujen laulaminen, kannatushuutojen toteuttaminen, yhteisöllinen kanssakäyminen ja isojen banderollien toteuttaminen kontrolloitujen koreografioiden kautta, ovat merkittäviä tekijöitä ottelun tunnelmaa ajatellen, ja lisäävät toteutustilanteessa syntyvää symbolista arvoa (Horbel ja muut, 2016, s. 4). Ottelutapahtumia voidaan kuvailla yhteisöllisinä tapahtumina, ja niiden ominaispiirteitä ovat etenkin osallistujien aktiivinen rooli ja tapahtuman kehittyminen vuorovaikutuksen seurauksena (Catani, 2017, luku 1).

Symbolista arvoa voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta. Symboliseen arvoon kuuluu kaksi muotoa, jotka rakentavat ulottuvuudesta kokonaisuuden. Nämä kaksi muotoa esitetään statuksena sekä arvostuksena. Status voidaan tulkita aktiivisena, muiden silmissä nähtävänä asiana, kun taas arvostus on reaktiivista ja vahvistaa minäkuva.

Etenkin arvostus syntyy asiakkaan omistuksista muotoutuvasta identiteetistä, josta asiakkaalle syntyy positiivinen minäkuva (Holbrook, 1999, s. 34–35).

Asiakasvuorovaikutus ja identiteetti näyttäytyy ottelutapahtumiin osallistumisena, seuran sisällön kuluttamisena, kannattajien keskusteluihin osallistumisena ja jakamalla seuran sisältöä (Rui, Bano & Jam, 2025, s. 3). Kannattajat kokevat symbolista arvoa siis identifioimalla itsensä osaksi joukkuetta, yhteisöä ja jaettuja merkityksiä. Jalkapallossa oman seuran värien ja tuotteiden ylläpitäminen liittyy identiteettiin ja yhteenkuuluvuuteen, joka siis korostaa symbolisen arvon kokemista ja toteutumista.

Symbolinen arvo esittäytyy suomalaisen jalkapallon kontekstissa lähes keskeisimpänä arvon ulottuvuutena menestyksestä riippumattoman sitoutumisen kannalta, sillä sen sisältämät juuret näyttäytyvät kannatuskulttuurin kulmakivien rakenteissa. Jalkapallon ottelutapahtumissa symbolinen arvo konkretisoituu seuran edustaman paikallidentiteetin, aktiivisen kannattajakulttuurin ja jaettujen merkitysten kautta. Tämä korostaa, että otteluun osallistuminen toimii identiteettiteon kaltaisena asiakkaan omana sosiaalisena ilmaisuna. Aiemmat ajankohtaiset tutkimukset ovat myös osoittaneet, että vuorovaikutus eliittijalkapallossa on kulttuurillinen ilmiö, jossa kannattajien rooli voi olla erittäin tärkeä tekijä mm. katsojamäärien suuruuteen ja lojaaliuuteen seuraan kohtaan, joka korostaa symbolisen arvon merkitystä (Winell, 2024, s. 4).

2.2.4 Taloudellinen arvo

Viimeisenä ulottuvuutena tutkielmassa esitellään taloudellinen arvo, joka perustuu hinnan ja kustannusten huomioihin (Havunen, 2022, s. 31). Haksever ja muut (2004) tunnistavat taloudellisen arvon lyhyenä tai pitkäkestoisena taloudellisena etuna. Asiakas kokee siis taloudellista arvoa, kun tuote tai palvelu saadaan merkittävään kilpailukykyiseen hintaan, jolloin laatu ylittää tarpeet ja odotukset. Taloudelliseen arvoon liittyy myös olennaisesti luotettavuus ja yllättävien lisäkustannusten

poisjääminen (Haksever ja muut, 2004, s. 297–300). Jos ottelulipun tai muiden oheistuotteiden hinta koetaan asiakkaiden silmissä reiluksi, se vaikuttaa oston todennäköisyyteen (Pahwa, Georgievski & Kaper, 2025, s. 2154).

Kun tarkastellaan Veikkausliigan tarjoamaa taloudellista arvoa, asia voidaan sanoittaa kuvailemaan Veikkausliigan tarjoamaa ottelutapahtumaa kilpailukykyisempään hinta kuin esimerkiksi muissa paikallisissa viihdearvoon perustuvien palveluntarjoajien toiminnassa. Tämänkaltaisessa tilanteessa ottelutapahtuma myös ylittää hintaansa nähden asiakkaan odotukset. Tässä tapauksessa esiin tulee siis toiminnallisesta arvosta, eli vastineesta käytetylle rahalle, saatava hyöty (Sweeney & Soutar, 2001, s. 211). Tarkkaan suunniteltu strateginen hinnoittelu ottelutapahtumassa vaikuttaa positiivisesti kävijämäärän suuruuteen, ottelutapahtuman tuottoihin sekä asiakkaiden kokemaan arvoon tapahtumasta, josta seuraa pitkäaikaista lojaaliuutta ja kannattavuutta (Arboretti ja muut, 2026, s. 3). Koettu arvo ei synny vain halvasta hinnasta, vaan koetusta laadusta, käytännöllisyydestä ja hyödyistä, jota koetaan hintaan verrattuna (Barua & Kwong, 2026, s. 148).

2.3 Asiakaspolku ja asiakaskokemus

Asiakaspolulla tarkoitetaan asiakkaan matkaa, joka kuljetaan harkitessa, ostaessa ja kuluttaessa tuotetta tai palvelua kartoittaen asiakkaan etenemistä vaiheesta toiselle (Hollebeek ja muut, 2023, s. 12–13). Asiakaspolku on moniulotteinen kokonaisuus, ja se sisältää mm. kognitiivisia, emotionaalisia, sosiaalisia ja behavioraalisia ulottuvuuksia. Asiakkaat jatkavat asiakaspolkua niin kauan kuin he näkevät sen tuottavan heille arvoa interaktioiden kautta (Hollebeek ja muut, 2023, s. 10–11), ja tämä selittää esim. jalkapallon viihdearvon kontekstissa sen, miksi katsojat käyvät otteluissa uudelleen, vaikka joukkue suoriutuisi tuloksellisesti heikosti.

Asiakaspolku koostuu vaiheista, joiden aikana asiakas ja yritys ovat interaktiossa. Asiakaspolun jakautuminen kolmeen vaiheeseen perustuu asiakaspolkua koskevaan

kirjallisuuteen, jossa asiakaskokemus tulkitaan muodostuvan useista erilaisista kosketuspisteistä (Temkin, 2010, s. 2–7). Asiakaspolulla olevat kosketuspisteet kuvaavat hetkiä, jolloin asiakas on interaktiossa yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun kanssa, ja ne ovat tarkasteltavissa asiakaspolun jokaisessa vaiheessa (Becker & Jaakkola, 2020, s. 639–640).

2.3.1 Asiakaskokemus ja kosketuspisteet

Asiakaskokemusta tulkitaan tässä tutkielmassa mekanismina, jonka kautta asiakasarvo konkretisoituu asiakaspolulla kosketuspisteiden kautta joko negatiivisena tai positiivisena kokemuksena. Asiakaspolun eri vaiheiden sisältämät kosketuspisteet eivät ole itsessään arvon huomioita, mutta sen sijaan mekanismeja, jotka mahdollistavat asiakkaan arvon kokemisen. Yritys ja asiakkaat ovat interaktiossa toistensa kanssa kosketuspisteiden kautta, ja niiden laatu määrittääkin pitkälti asiakaskokemuksesta syntyvän asiakasarvon toteutumisen.

Asiakaskokemus määräytyy positiivisena arvolupauksen kautta, ja jotta yritykset voivat jatkaa kannattavuuttaan sekä kasvuaan, niiden tulee huomioida tarkasti omien asiakkaidensa tarpeet (Izadfar, Sharififar & Kazemi, 2019, s. 2). Huomioimalla asiakkaidensa tarpeita, yritykset voivat siis mahdollistaa arvon kokemista. Asiakasarvon toteutumisella uskotaan olevan suuri vaikutus asiakkaan käyttäytymiseen sekä aikomuksiin, ja koetun asiakasarvon sekä tuotteen tai palvelun kuluttamispäätöksen välillä onkin todettu olevan merkittävää korrelaatiota (Lim ja muut, 2021). Asiakkaat voivat kokea arvoa tuotteesta tai palvelusta eri tavoilla esim. ostohetkellä kuin käytön aikana tai sen jälkeen (Woodruff, 1997, s. 141). On myös olennaista huomioida, että asiakaskokemus vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja sitä myötä myös sitouttamisen mahdollisuuksiin (Suendar, Sarwoko & Jodhinata, 2025).

Myönteinen asiakaskokemus perustuu asiakasarvoon (Havunen, 2022, s. 27). Tämä asiakasarvoon perustuva positiivinen kokemus ei ole itsestäänselvyys, vaan syntyy

asiakaspolulla ajan myötä yrityksen kanssa eri kosketuspisteissä dynaamisena prosessina (Lemon & Verhoef, 2016, s. 74). Asiakaskokemus tapahtuu asiakkaan näkökulmasta subjektiivisena kokemuksena, ja asiakaskokemusta voidaankin käyttää asiakaslähtöisyyden konkretisoinnin välineenä, sillä se antaa syvällistä tietoa asiakkaiden tarpeista, toiveista ja täten kehittää mahdollisesti yrityksen arvonluontia (Saarijärvi & Puustinen, 2020).

Myös muissa Pohjoismaissa kuten Tanskassa on todettu, että mikäli asiakaskokemus onnistuu asiakaspolulla, siitä jäävä jälkikokemus ja muistijälki vaikuttavat vahvasti ottelutapahtumiin uudelleen osallistumiseen kävijänä (Storm, Jakobsen & Schelde, 2023, s. 66–67). Asiakaskokemus voidaan tulkita näkemyksenä, kokemuksena sekä tunteena yrityksen kohtelemistavasta asiakasta kohtaan (Holma ja muut, 2021, osa 1), ja sen kokonaisuutta rakentavia kosketuspisteitä on useita eri tyyppisiä.

Lemon ja Verhoef (2016, s. 75–77) esittävät neljä kosketuspistetyyppiä, joita voidaan tarkastella asiakaspolun kaikissa vaiheissa. Nämä kosketuspistetyypit ovat *organisaation omistamat kosketuspisteet*, *kumppanien omistamat kosketuspisteet*, *asiakkaan omat kosketuspisteet* sekä *sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet*. Ottelutapahtumien asiakaspolun vaiheissa esiintyvät kosketuspisteet toimivat paikkoina, joissa asiakasarvon ulottuvuudet voivat vahvistua vuorovaikutuksessa. Kosketuspisteiden kautta tapahtuu interaktioita, ja niiden laatu on ratkaisevaa positiivisten asiakassuhteiden ylläpitämisessä (Kim & Jung, 2025, s. 2).

Kaikki kosketuspisteet eivät ole organisaation hallinnassa, ja täten organisaation tulee tarkastella asiakaskokemuksen kokonaiskuvaa, sillä hallinnan ulkopuolella olevat kosketuspisteet voivat olla ratkaisevia etenkin kokemuksellisissa palveluissa. Kosketuspisteet kuvaavat ihmisten välisiä interaktioita, kommunikaation interaktioita, tilallisia interaktioita sekä elektronisia interaktioita, jotka kootusti muodostavat kohtaamisalueen yrityksen ja asiakkaan välille (Dhebar, 2013, s. 200; Hollebeek ja muut, 2023, s. 12).

Organisaation omistamat kosketuspisteet kuvaavat interaktioita, joita organisaatio voi suunnitella ja kontrolloida suoraan (Lemon & Verhoef, 2016, s. 76). Näihin lukeutuvat mm. yrityksen oma markkinointiviestintä, yrityksen verkkosivut, sosiaalinen media, fasilitetit eli fyysiset tilat sekä palveluprosessit. Jalkapallon kontekstissa yrityksen markkinointiviestintä voidaan tulkita seuran viestintänä ennen ottelutapahtumaa, lipunmyyntinä, fyysiset tilat stadionin tiloina ja muut palveluprosessit seuran tarjoamina palveluina, opasteina sekä ottelutapahtuman ohjelmarakenteena. Organisaation omistamat kosketuspisteet tuovat esiin etenkin toiminnallista ja taloudellista arvoa, jossa ennakoitavuus, sujuvuus ja palvelun laatu ovat keskiössä. Palvelun laatuun ja palvelukelpoisuuteen kuuluvat huomiot, kuten asenne, reagointikyky, kohteliaisuus, empatia, avuliaisuus sekä halukkuus ratkaista ongelmia, kuuluvat interaktiivisuuteen (Kim & Jung, 2025, s. 2).

Kumppanien omistamat kosketuspisteet liittyvät asiakaskokemuksiin, joita yritys suunnittelee, hallitsee ja kontrolloi yhdessä yhden tai useamman kumppanin kanssa (Lemon & Verhoef, 2016, s. 77). Kumppaneiden omistamat kosketuspisteet eivät siis ole suoraan organisaation hallinnassa, mutta vaikuttavat silti kokonaisvaltaisesti asiakaskokemukseen. Näihin lukeutuvat mm. stadionin ulkoistetut ravintolapalvelut, liikenteen järjestelyt ja muut oheispalvelut, jotka kuvastavat myös ominaispiirteiltään toiminnallista arvoa. Asiakaskokemus voi joko vahvistua tai rikkoutua myös kumppaneiden omistamien kosketuspisteiden kautta. Asiakkaiden odotusten ja tarjotun palvelun välinen yhteys on kriittinen, kun määritetään hyvän palvelun merkit, ja hyvä palvelu on samalla edellytys asiakastyytyväsyydelle (Göksel, Çoban & Akgül, 2024, s. 201).

Asiakkaan omat kosketuspisteet ovat asiakkaan itse tuottamia kokemuksen osia, joita yritys tai sen kumppanit eivät hallitse tai joihin ne eivät vaikuta (Lemon & Verhoef, 2016, s. 78). Niihin kuuluvat mm. ennako-odotukset, valmistautuminen tapahtumaan, henkilökohtaiset tulkinnat ja aiemmat kokemukset. Ottelutapahtumien kontekstissa

voidaan siis puhua kannattajien henkilökohtaisesta suhteesta seuraan, muistoihin aiemmista tapahtumista sekä henkilökohtaisesta historiasta kannattajana. Näitä kosketuspisteitä organisaatio ei voi kontrolloida, ja niiden vaikutus onkin asiakaskokemuksen suhteen merkittävä. Asiakkaan omiin kosketuspisteisiin kuuluvat huomiot korostavat emotionaalisen arvon kokemista, joka rakentuu mm. odotusten ja kokemusten välisen suhteen keskiöön.

Sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet ovat tekijöitä, jotka tunnistavat muiden roolien tärkeyden asiakaskokemuksessa. Sosiaalisiin ja ulkoihin kosketuspisteisiin kuuluvat erityisesti muiden asiakkaiden toiminta, vertaisten vaikutus, itsenäisen tiedon lähteet ja ympäristö (Lemon & Verhoef, 2016, s. 78). Nämä nähdään jalkapallon kontekstissa muiden kannattajien käyttäytymisenä, katsomotunnelmana, median vaikutuksena, yhteisöllisenä ilmapiirinä ja organisaatiosta keskusteluna kannattajien kesken. Toiset asiakkaat ovat siis keskeinen osa kokemusta erityisesti palveluissa, joissa kulutus on sosiaalista. Tämä pätee myös täysin jalkapallon ottelutapahtumien viihdearvon kontekstissa. Sosiaalisten ja ulkoisten kosketuspisteiden kautta voidaan kokea etenkin symbolista ja emotionaalista arvoa. Yritykset eivät itsenäisesti kykene luomaan asiakaskokemuksia. Sen sijaan yritykset valvovat, suunnittelevat ja hallitsevat ärsykeitä kohtaamispaikoissa, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksiin (Becker & Jaakkola, 2020, s. 640).

2.3.2 Ennen ottelutapahtumaa

Asiakaspolun kolmesta päävaiheesta ensimmäinen on ennen ostoa tapahtuva vaihe (*prepurchase stage*). Ennen ostoa -vaiheessa asiakas huomioi tarpeensa, muodostaa odotuksia häntä kiinnostavasta tuotteesta tai palvelusta, etsii siitä tietoa ja harkitsee ostoa (Lemon & Verhoef, 2016, s. 76). Tämä voi johtaa myös altistumiseen yrityksen markkinointiviesteille, josta asiakas saa tietoa jatkossa tuotteiden tai palveluiden yksityiskohdista. Ennen ostoa -vaiheessa asiakas myös tulkitsee aiempia kokemuksiaan,

ja sen seurauksena vaiheessa syntyvät odotukset vaikuttavat voimakkaasti myös myöhempään kokemukseen.

Suomessa korkeimmalla jalkapallon kilpatasolla Veikkausliigassa seurat harjoittavat markkinointiviestintäänsä mm. sosiaalisen median, verkkosivujen, sähköpostimarkkinoinnin, julkisivumainonnan sekä yhteistyökumppaneiden kautta, joiden avulla palvelutarjonnasta voidaan viestiä asiakkaille. Tämä nousee erittäin tärkeäksi huomioksi etenkin satunnaiskävijöiden suhteen, sillä informaation ollessa selkeää ja houkuttelevaa, satunnaiskävijän kynnys osallistua ottelutapahtumaan laskee. Kun tarkoituksena on asiakkaan sitouttaminen, tapahtuman markkinointiviestinnän tulisi olla suunnitelmallista ja jokaisessa asiakaspolun vaiheessa toimivaa, sillä onnistuneena tapahtumasta tulee yhteinen matka eikä vain päämäärä (Wallo & Häyrinen, 2022, s. luku 2.15).

Ottelutapahtuman ominaisuudet vaikuttavat olennaisesti asiakkaiden osallistumis- ja maksuhalukkuuteen, ja kuluttajan tulee siis hyötyä tapahtuman ominaisuuksista. Näihin ominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi vastakkaisen joukkueen laatu, ottelun ennakoasetelmien kiinnostavuus, sää, viikonpäivä, päällekkäisyys lomien tai pyhäpäivien kanssa, sekä muut tekijät samassa kontekstissa (Arboretti ja muut, 2026, s. 6–8). Sosiaalisen kontekstin lisäksi edelliset listatut huomiot voivat olla ratkaisevia tekijöitä osallistumispäätöksen suhteen.

2.3.3 Ottelutapahtuman aikana

Oston aikana -vaiheessa (*purchase stage*) tapahtuu asiakkaan varsinainen ostopäätös ja palvelun tai tuotteen käyttö tai kulutus. Vaihe koostuu kaikista asiakkaan interaktioista yritykseen sekä palveluympäristöön ostotapahtuman aikana (Lemon & Verhoef, 2016, s. 76). Täten kaikki välittömät kosketuspisteet, kuten aiemmin mainitut neljä kosketuspistetyyppiä (organisaation omistamat, kumppaneiden omistamat, asiakkaiden

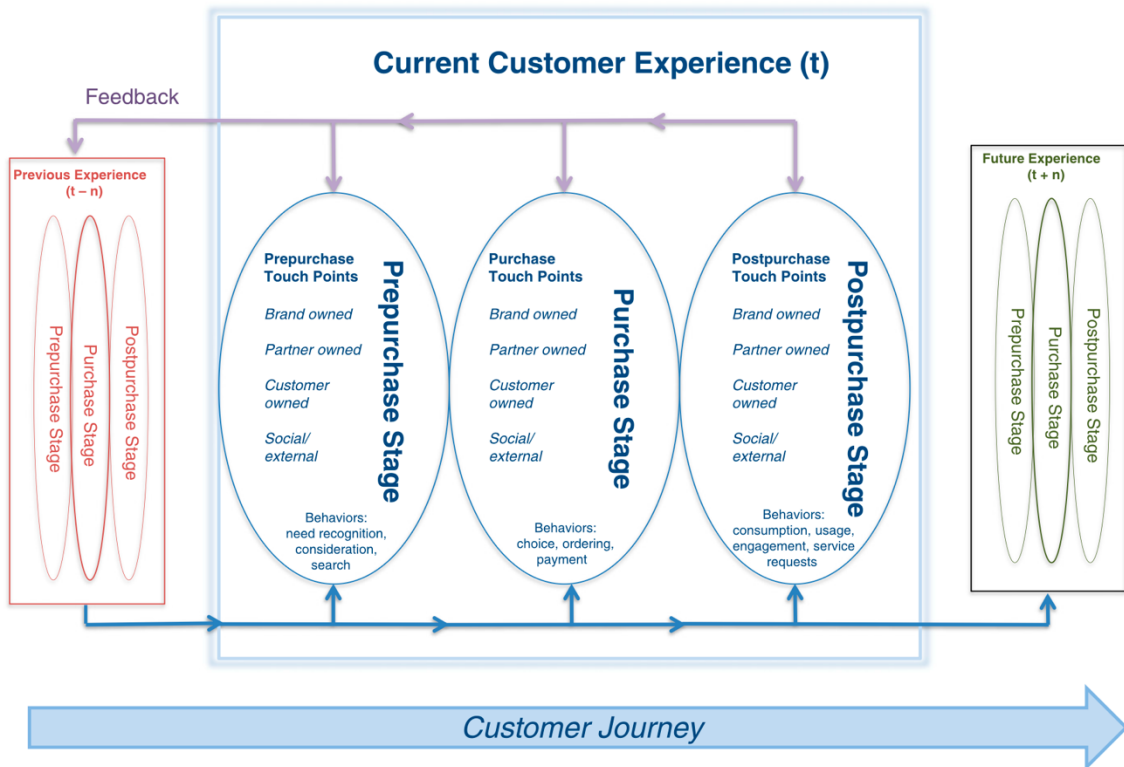
omistamat, sosiaaliset ja ulkoiset), korostuvat tässä vaiheessa. Asiakaskokemuksen kannalta vaihe ei rajoitu siis vain maksutapahtumaan, vaan sisältää koko palvelutilanteen.

Jos oston aikana -vaihe erotetaan jalkapallon ottelutapahtumien kontekstista ja liitetään esim. kivijalkakaupan ostotilanteeseen, vaihe keskittyy kuvaamaan valintaa, tilausta ja maksua (Lemon & Verhoef, 2016, s. 76). Taas puolestaan jalkapallon ottelutapahtuman yhteydessä palvelutilanne koostuu erilaisista elementeistä, jonka keskeisenä teemana esiin nousee etenkin palvelun sujuvuus. Sujuvuuteen vaikuttaa seuran tekemät kulkujärjestelyt, lipuntarkistusvaihe, palveluympäristön miellyttävyys, ottelutapahtuman tunnelma, kannattajakulttuurin toteutuminen odotusten mukaisesti, palvelutiskien sujuvuus sekä jonojen syntyminen.

2.3.4 Ottelutapahtuman jälkeen

Oston jälkeinen vaihe fokusoituu asiakkaan omaan arvioon kokemuksestaan (Lemon & Verhoef, 2016, s. 76). Tässä vaiheessa asiakas myös jakaa kokemuksiaan muiden kanssa, josta syntyy ns. *word-of-mouth* -markkinointiefekti, jolla voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus yritykselle, riippuen asiakaskokemuksen onnistumisesta. Asiakas muodostaa vaiheen aikana aikomuksia tulevaa käyttäytymistä varten, ja juuri oston jälkeisen vaiheen kokemuksella on yhteys asiakkaan sitoutumiseen, uskollisuuteen ja suosittelukäyttäytymiseen.

Ottelutapahtuman jälkeen tärkeiksi huomioiksi nousevat asiakkaan jälkikokemus sekä seuran jälkiviestintä. Nämä asiat voivat vaikuttaa vahvasti asiakkaan aikomukseen osallistua uudestaan seuran järjestämiin ottelutapahtumiin. Myös toiminnalliset asiat, kuten mm. poistumisen sujuvuus, opastaminen ja palveluympäristö toteutuvat asiakaspulun kolmannessa vaiheessa, ja muistijäljen merkitys täten nousee esille myös tässä kontekstissa. Aiempi tutkimus on osoittanut, että tyytyväisyys asiakaskokemukseen ottelutapahtumassa on vaikuttanut positiivisesti suoraan uudelleen osallistumisen aikomukseen (Coates ja muut, 2025, s. 3).



Kuvio 1. Asiakaspolku ja kosketuspisteet (Lemon & Verhoef, 2016, s. 77).

2.4 Muut menestyksestä riippumattomat tekijät: arvon yhteisluonti

Luku 2.4 ei juurikaan esittele uusia arvon ulottuvuuksia, uusia kosketuspisteitä tai uusia vaiheita asiakaspolulla, vaan syventää ymmärrystä asiakasarvon syntymisestä riippumattomana tuloksellisesta urheilullisesta menestyksestä. Koska suomalainen korkeimman tason jalkapallo-ottelu tavoitti parhaillaan keskiarvoltaan vain 3072 katsojaa ottelutapahtumaa kohden kaudella 2025 (Veikkausliiga, 2025), on tärkeää nostaa esiin tuloksellisesta menestyksestä riippumattomia asiakasarvon tekijöitä, jotta seurojen talous ja tavoitettavuus ei olisi täysin riippuvainen tuloksista kierroksesta toiseen. Asiakkaiden kokema arvo ottelutapahtumista tulee nähdä

multidimensionaalisen kokonaisuutena, sillä se ylittää perinteisen ”arvoa rahalle” - ajattelutavan (Kunkel ja muut, 2017, s. 509–510).

Jalkapallossa ammattilaisseurojen taloudellisen kehittämisen haasteena onkin tulovirtojen vaihtelu, joka on sidottu urheilulliseen menestykseen, ja mm. eurooppalaisessa huippujalkapallossa seurat pyrkivät tietoisesti vähentämään tuloksien ja tulovirtojen välistä riippuvuutta kehittämällä fanisuhteita sekä pitkäaikaista asiakasarvoa (*customer lifetime value = CLV*) riippumatta otteluiden tuloksista (Choauten ja muut, 2024, s. 2–3).

Paradigma on muuttunut vuosikymmenten varrella hyödykelähtöisestä logiikasta asiakas- ja palvelulähtöiseen logiikkaan, jossa asiakas nähdään yhtä tärkeänä asiakasarvon luojana yrityksen kanssa. Asiakas luo täten siis arvoa käyttäessään tuotetta tai palvelua, jonka yritys tarjoaa (Vargo & Lusch, 2004, s. 1–6). Koska asiakas käyttää tuotetta, hän voi myös antaa palautetta yritykselle toiminnasta, jolloin yritys ja asiakas molemmat osallistuvat tuotteen tai palvelun kehittämiseen, luoden arvoa yhdessä. Internetin tarjoamat mahdollisuudet ovat tehneet asiakkaan osallistumisesta toiminnan kehittämiseen välitöntä ja helppoa, jossa interaktiivisuus yrityksen ja asiakkaan välillä on suoraa (Lim ja muut, 2021, s. 4).

On myös täten huomattava, että ostotapahtuma ei ole asiakkaan lopullinen päämäärä, vaan pikemminkin keino saavuttaa haluamiaan kokemuksia tuotteen tai palvelun kautta (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 22). Siksi voidaan olettaa, että mikäli asiakas kokee vastaanottavansa arvoa asiakaskokemuksen kautta asiakaspolulla, asiakas palaa tuotteen tai palvelun luo uudestaan, sillä se toimii keinona saavuttaa haluttuja kokemuksia.

Arvo ei ole juurtunut tuotteeseen tai palveluun, vaan se tulkitaan ja määritetään asiakkaan toimesta kokemuksen kautta (Vargo & Lusch, 2004, s. 7). Tämä tarkoittaa suomalaisen jalkapallon viihdearvon kontekstissa sitä, että ottelun lopputulos ei yksin

määritä arvoa, vaan se syntyy mm. katsomokokemuksessa, tunnelmassa, sosiaalisissa suhteissa ja merkityksissä. Yritys ei myöskään kykene luomaan arvoa täysin yksin, sillä yrityksestä riippumattomat tekijät ovat ratkaisevia. Yritys voi siis tehdä arvoehdotuksia, jonka luontiin ja arvon määrittämisen asiakas osallistuu (Vargo & Lusch, 2004, s. 11).

Vargon ja Luschin esittämän teorian mukaan asiakas on myös aina yhteistuottaja, riippumatta tuotteen tai palvelun ominaisuuksista (2004, s. 6). Ottelutapahtumissa kannattajat luovat tunnelmaa ja vaikuttavat muiden kokemukseen, täten osallistuen arvon syntyyn. Tämä tapahtuu myös joukkueen hävitessä otteluita, joten voidaan esittää, että asiakkaan arvon yhteistuottaminen on menestyksestä riippumaton tekijä.

Arvo ei siis kuvaa samaa asiaa mitä joukkueen suoritus tai tulos, vaan se syntyy kokemuksissa, vuorovaikutuksessa ja merkityksissä. Täten arvoa ei voida sisällyttää valmiiksi tuotteeseen tai palveluun (Lusch ja muut, 2007, s. 6). Siksi on myös aiheellista tutkia ottelutapahtumien tunnelmaa, yhteisöllisyyttä, kannattajakulttuuria ja palveluympäristöä, sillä ne antavat seuroille mahdollisuuden harjoittaa ja kehittää liiketoimintaansa perustuen tuloksista riippumattomiin tekijöihin.

Yritys saattaa myös tarjota erityisiä palveluita asiakkailleen, jotka edesauttavat asiakkaiden osallistumista arvonluontiin. Näiden toimien myötä yritys voi rakentaa kontakteja ja kosketuspisteitä asiakkaisiin, joiden myötä voidaan hallita ja kehittää asiakaskokemuksia (Lusch ja muut, 2007, s. 12).

2.5 Yhteenveto teorettisesta viitekehyksestä

Asiakasarvo on moniulotteinen tekijä, joka koostuu monesta eri ulottuvuudesta. Näitä ulottuvuuksia voidaan tarkastella esimerkiksi toiminnallisen, emotionaalisen, symbolisen ja taloudellisen arvon kautta. Asiakasarvo ei ole vain tunne, vaan kokonaisarvio hyödyistä ja uhrauksista, joka syntyy mm. tuotteen, palvelun, ympäristön, tunnelman ja muiden tekijöiden kokonaisuudesta. Asiakasarvo johtaa

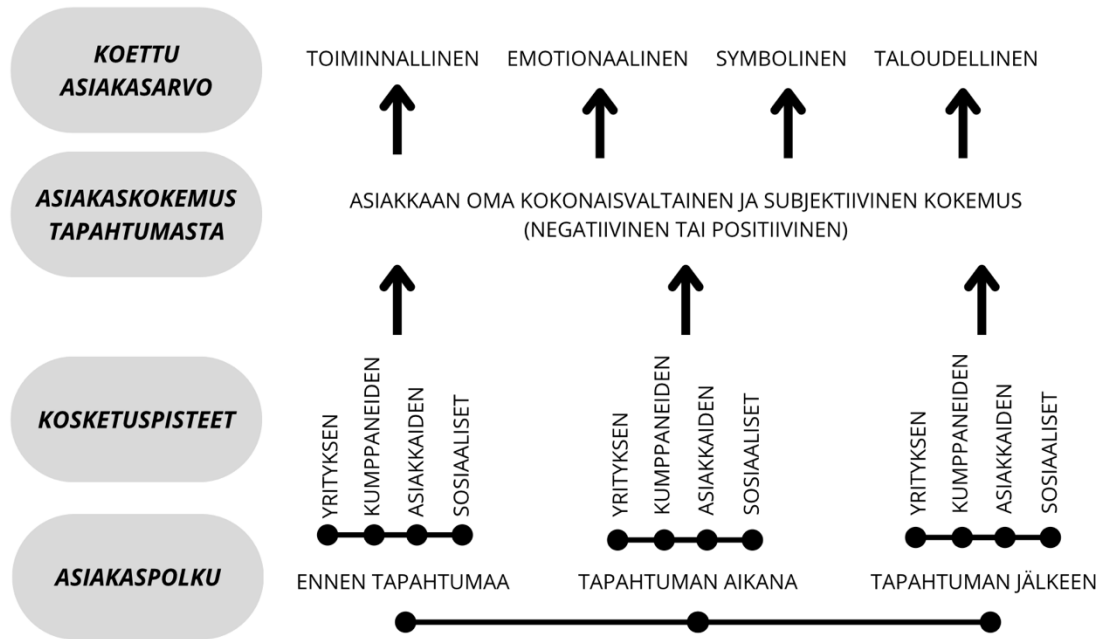
asiakastyytyväisyyteen, joka on yritysten kannalta välttämätön huomio ja sen myötä myös tavoiteltava asia.

Asiakasarvo on asiakaskokemuksen perusta. Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen ja subjektiivinen kokemus, jonka asiakas muodostaa itse. Asiakaskokemus syntyy asiakaspolulla sen eri vaiheiden aikana. Asiakaspolku voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. Nämä vaiheet sisältävät kosketuspisteitä, joiden kautta yritys ja asiakas ovat interaktiossa. Kosketuspisteet ovat joko organisaation itse omistamia, kumppaneiden omistamia, asiakkaiden omistamia tai sosiaalisia kosketuspisteitä.

Empiriasta poimitun aineiston yksityiskohdat toimivat havaintoina, joita voidaan sijoittaa teoreettisen viitekehukseen visuaaliseen karttaan. Tämän myötä teoreettiseen viitekehukseen voidaan piirtää suuntaviivoja, joilla havainnollistetaan asiakkaan kokema arvo asiakaspolun eri vaiheissa, kosketuspisteissä, asiakaskokemuksena sekä arvon ulottuvuutena.

Aiempi urheilututkimus on osoittanut, että kannattajien kokema arvo nitoutuu vahvasti sosiaalisista sekä symbolisista tekijöistä, joihin kuuluvat mm. yhteisöllisyys sekä identiteetti. Vaikka seurojen urheilullinen tulosmenestys voidaan nähdä toiminnallista ja taloudellista arvoa luovana tekijänä, se ei itsenäisesti kykene selittämään mm. katsojamäärien volyyymia, jota selittää puolestaan vahvasti myös emotionaalisen ja symbolisen arvon elementit.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on pyritty visualisoimaan kuvioon 2 mahdollisimman yksinkertaiseen ja helposti luettavissa sekä ymmärrettävissä olevaan muotoon.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys visuaalisessa muodossa.

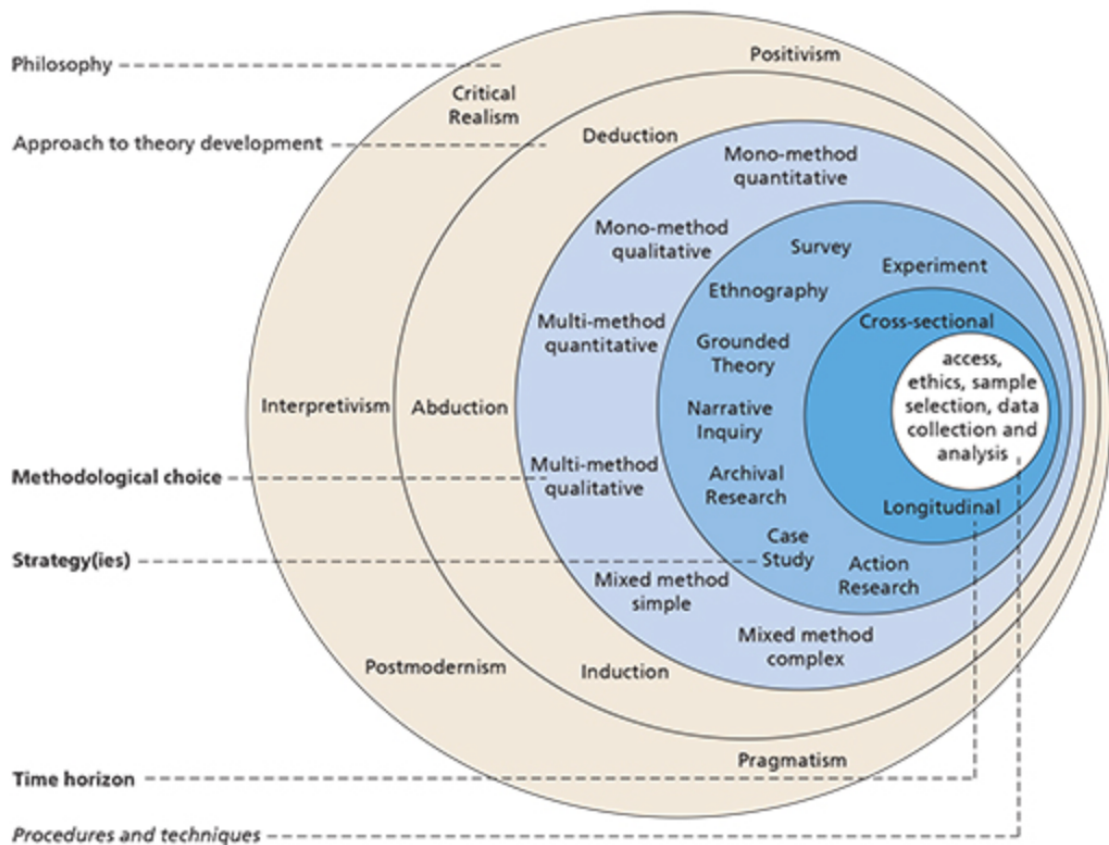
Tutkimuksen teoreettista viitekehystä voidaan tulkita alhaalta ylös. Asiakaspolku määrittää kolme vaihetta, joista jokainen sisältää neljä kosketuspistettä, joissa asiakas ja yritys ovat interaktiossa. Kosketuspisteiden kautta muodostuu asiakkaan itse tulkitsema asiakaskokemus, jonka kautta voidaan havaita asiakasarvon kokemista neljän eri ulottuvuuden kautta. Asiakaspolulla kosketuspisteiden kautta syntyvä asiakaskokemus voi olla negatiivista tai positiivista, joiden molempien kautta voidaan huomata asiakasarvon kokemisen toteutumista. Negatiivisissa kokemuksissa tilannetta voidaan tulkita, mitä tulisi tehdä toisin, jotta asiakasarvon kokeminen mahdollistuisi. Positiivisten asiakaskokemusten kautta voidaan eritellä suoraan, minkälaista asiakasarvoa asiakkaat kokevat kussakin tilanteessa kosketuspisteiden kautta asiakaspolun eri vaiheissa.

3 Metodologia

Metodologia-luku kuvaa tutkimuksen metodologiset valinnat perustuen aiempaan kirjallisuuteen ilmiön tutkimusta varten sopivista tutkimusmenetelmistä, aineistonkeruusta sekä luotettavuudesta. Metodologia toimii käsitteenä tutkimuksessa runkona ja sen sisältämät metodit avaavat tutkimuksessa käytettävät aineistonkeruun tavat ja muut valinnat (Hammond & Wellington, 2013, s. 109).

Tutkimuksen metodologiset valinnat sisältävät huomioita tutkimusmenetelmästä, tutkimusotteesta, tutkimuksen lähestymistavasta, aineistonkeruusta sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Valintoja tarkastellaan kriittisesti, ja niiden sopivuus tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin perusteellaan teoriaan nojaten. Tutkimuksessa asiakasarvo ymmärretään subjektiivisena ja kontekstisidonnaisena kokemuksena, ja se rakentuu yksilön omista tulkinnoista sekä merkityksistä.

Tutkimuksen metodologisessa rakenteessa mukailaan myös Saundersin, Lewisin ja Thornhillin (2022) tutkimussipulimallia (*The Research Onion*), joka on suunnattu kauppatieteiden opiskelijoiden tutkimuksen rakenteen tukemiseen. Tutkimussipuli etenee uloimmalta kehältä kohti ydintä, ja se määrittää rakenteellaan tutkimusfilosofian, tutkimuslogiikan, metodologisen valinnan, tutkimusstrategian, aikahorisontin sekä menetelmät ja tekniikat. Tutkimussipuli on esitetty alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Tutkimussipuli (*The Research Onion*) (Saunders ja muut, 2022, s. 177).

3.1 Tutkimusparadigma, ontologia ja epistemologia

Tutkimuksen takana on tutkimusfilosofia, joka antaa tutkimukselle olennaiset lähtökohdat, ja avaa sen valintoja eri käsitteiden, kuten tutkimusparadigman, ontologian sekä epistemologian kautta. Tutkimusparadigma tarkoittaa tutkimusta hallitsevaa viitekehystä, jonka sisällä tutkimus tapahtuu (Hammond & Wellington, 2013, s. 116). Tutkimusparadigma kertoo, millaisena todellisuus ymmärretään ja miten todellisuudesta voidaan kerätä tietoa. Paradigma siis määrittää, mitä tutkitaan, miten sitä tutkitaan, miten tieto syntyy ja millaisia menetelmiä pidetään yksilökohtaisissa tapauksissa sopivina (Hammond & Wellington, 2013, s. 116). Tästä syntyy tutkimuksen perusta. Tämä tutkimus pohjautuu tulkinnalliseen tutkimusparadigmaan, jonka mukaan todellisuus ymmärretään kokemuksellisesti rakentuvana ja merkityksellisesti tutkittavana ilmiönä.

Ontologia on termi, joka käsittelee olemassaolon luonnetta, eli käsittää sen, millaisena tutkija ymmärtää todellisuuden (Hammond & Wellington, 2013, s. 114). Ontologinen perusjako tapahtuu objektiivisen ja rakentuvan todellisuuden välillä, eli todellisuus on joko olemassa riippumatta havainnoijasta, jota edustaa mm. objektivismi, realismi ja fundamentalistinen ontologia, tai todellisuus koetaan subjektiivisesti tai neuvotellaan sosiaalisesti, jota edustaa antipositivismi tai antifundamentalistinen ontologia konstruktivismin tai interpretivismin kautta (Hammond & Wellington, 2013, s. 114).

Tämä tutkimus on ontologisesta näkökulmasta konstruktivistinen, joka tarkoittaa käytännössä, että ihmiset kokevat ilmiöitä eri tavoilla ja ilmiöiden merkitykset rakentuvat yksilöllisissä kokemuksissa. Suurin huomioon otettava otanta ontologiasta se, että se vaikuttaa vahvasti siihen, miten aineistonkeruussa esitetään kysymyksiä. Esimerkiksi positivistit ja antipositivistit esittävät kysymykset eri tavalla, vaikka ne käsittelevät samaa asiaa, ja siksi ontologia määrittää kysymyksen luonteen (Hammond & Wellington, 2013, s. 115).

Tämä tutkimus on tutkimusfilosofialtaan interpretivistinen. Interpretivismin tavoitteena on ymmärtää kulttuurillisten ja institutionaalisten käytäntöjen merkityksiä niille, jotka ovat osana niitä (Hammond & Wellington, 2013, s. 88–89). Interpretivismi korostaa kokemuksellisuutta, kontekstisidonnaisuutta ja suosii laadullisia menetelmiä tutkimuksissa, jotka vastaavat tämän tutkimuksen metodologisia valintoja ja tukevat sen tavoitteita.

Interpretivistinen tutkimus korostaa myös tulkinnallisuutta, ja tuottaa yritysten kontekstissa arvokasta tietoa johtotasolle, joka voi käyttää tutkimuksen tuloksia holistisesti (Carson ja muut, 2001, s. 134). Koska tutkimus käsittelee asiakasarvon kokemista, tutkimuksen ontologinen kysymys on siis, onko asiakasarvo objektiivinen vai subjektiivinen ilmiö. Ontologisesti tämä tutkimus perustuu niin sanottuun relativistiseen käsitykseen asiakasarvosta subjektiivisesti koettuna ja kontekstisidonnaisena ilmiönä.

Epistemologia kuvaa tiedon filosofista teoriaa, eli mikä on aktuaalista tietoa ja miten se muodostuu, ja se korostuu, kun tutkimuksen metodologisia valintoja pyritään perustelemaan toimiviksi sen kontekstissa (King & Horrocks, 2010, s. 8). Tutkimuksen epistemologinen lähtökohta on tulkinnallinen, jossa tieto muodostuu vuorovaikutuksessa tutkijan ja haastateltavien välillä. Se myös rakentuu haastateltavien henkilökohtaisten kokemusten tulkinnan kautta. Tässä tutkimuksessa pyritään siis ymmärtämään, miten Vaasan Palloseuran asiakkaat itse kuvaavat ja tulkitsevat henkilökohtaisia kokemuksiaan seuran ottelutapahtumiin osallistumisesta.

Tutkimuksessa on käytetty abduktiivista tutkimuslogiikkaa, joka yhdistää aineiston havainnoinnin sekä teorian soveltamisen ja niiden toimiessa keskenään vuorovaikutuksessa (Järvensivu & Törnroos, 2010). Tässä tutkimuksessa abduktiivinen tutkimuslogiikka voidaan nähdä sopivimpana menetelmänä tutkimusongelman tarkastelua varten, sillä deduktiivinen näkökulma perustuu ainoastaan ennalta määritettyyn teoriaan ja induktiivinen näkökulma käsittää vain aineiston havainnot (Dubois & Gadde, 2002). Asiakasarvon kokemista tutkivassa tutkimuksessa on tärkeää huomioida aiempi teoria asiakaspolusta, kosketuspisteistä, asiakaskokemuksista sekä arvon ulottuvuuksista, jotta ilmiötä voidaan ymmärtää riittävän perusteellisesti sekä samanaikaisesti luoda osittain uutta tietoa asiakasarvon kokemisesta rajatussa kontekstissa. Abduktiivisessa tutkimuksessa teoria ja empiria keskustelevat keskenään täydentäen toisiaan tutkittavan ilmiön kontekstissa (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 25).

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää yksittäisten ihmisten kokemuksellisuutta käsiteltävän aiheen kontekstissa, ja täten laadullinen tutkimus valikoitui käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi Veikkausliiga-seurojen ottelutapahtumissa tapahtuvaa asiakkaiden arvon kokemista tutkiessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi etenee tutkittavasta ilmiöstä tutkimusongelman määrittämiseen, joiden pohjalta

muodostetaan tutkimuskysymykset. Tutkimusta varten valitaan sopivin tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä, joiden kautta edetään analyysiin. Analyysi tuottaa vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä ratkaisuja tutkimusongelmaan (Kananen, 2015, s. 69).

Tutkimusmenetelmän tulee ratkaista tutkimusongelma, ja menetelmää valittaessa tutkimusongelma tulee tuntea ja tiedostaa hyvällä tasolla (Kananen, 2015, s. 65). Koska tutkimusongelmana on osittain puutteellinen ymmärrys asiakasarvon muodostumisesta Veikkausliiga-seurojen ottelutapahtumissa, tutkimusmenetelmän tulee vastata siihen, kuinka asiakasarvo syntyy ja jäsenyyä asiakkaiden kokemusten kautta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön ymmärtämisen ja sen kautta ilmiön teoretisoimisen (Kananen, 2015, s. 71).

3.3 Lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistapa eli tutkimusstrategia on rajattu ilmiön tarkastelua varten yksittäisessä tapauksessa ja täten tutkimus on lähestymistavaltaan tapaustutkimus eli case-tutkimus, jossa tutkimuksen aineistoa tarkastellaan tietyssä kontekstissa. Kyseisen tutkimuksen tapauksessa kontekstina toimii paikallisten kannattajien kokemukset yhden Veikkausliiga-seuran ottelutapahtumien yhteydessä, ja tutkimusta tarkastellaan siis Vaasan Palloseuran case-tapauksen myötä. Kun asiakasarvon kokemista käsitellään ottelutapahtumien kontekstissa tutkittavana ilmiönä, josta ei vielä ole täyttä ymmärrystä tai käsitystä, voidaan perustella, että case-tutkimus sopii menetelmänä vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymykseen. Tämä on siksi, että case-tutkimuksissa pyritään luomaan mahdollisimman syvä ja monipuolinen kuva yhdestä tutkittavasta ilmiöstä rajatussa kontekstissa (Kananen, 2017, s. 48).

Lähestymistapa on tässä tutkimuksessa vielä tarkemmin esitettyä eksploratiivinen tapaustutkimus, jonka kautta monimutkaista ja kontekstisidonnaista ilmiötä pyritään avaamaan ja sen kautta tuottamaan teorioita ja hypoteeseja, joita voidaan kokeilla uusien tapausten yhteydessä (Kananen, 2013, s. 55). Tutkimuksessa ottelutapahtumaa

kuvataan koettuna ilmiönä, jonka kautta esiin tuodaan kokemuksia, merkityksiä sekä tulkintoja. Koska tutkimuksessa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaisen arvon kokemisen ymmärrykseen yhden Veikkausliiga-seuran ottelutapahtumien kontekstissa, lähestymistapaa voidaan pohjimmiltaan kuvailla klassiseksi tapaustutkimukseksi eksploratiivisesta teemasta huolimatta (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 134).

Eksploratiivisen tapaustutkimuksen kautta pyritään hahmottamaan Vaasan Palloseuran asiakkaiden asiakasarvon kokemisen nykytilaa ottelutapahtumissa, ja sen myötä myös kehittämään toimintaa tulevaisuudessa keskittyen asiakasarvon luomisen optimointiin. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että yritysten johtotason henkilöt ja tutkijat hyötyvät monimuotoisia ja tulkinnallisia ilmiöitä tutkivista case-tutkimuksista, sillä ne tuottavat uutta konkreettista tietoa (Carson ja muut, 2001, s. 92).

3.4 Aineistonkeruu

Tutkielman empiria rakentuu puolistrukturoiduista teemahaastatteluista, joissa haastateltavat ovat poimittu Vaasan Palloseuran asiakaskontakteista. Haastateltavat ovat identifioineet itsensä haastattelun alussa joko satunnaiskävijöiksi tai aktiivikävijöiksi, ja ovat sen myötä myös hyvin tietoisia aiheen kontekstista. Tällä varmistetaan aineistosta poimitun tiedon relevanssi ja vastaajien kyvykyys vastaamaan teemahaastattelun haastattelurungon kysymyksiin käsiteltävästä aiheesta. Haastateltavien ikäjakauma on 20–35-vuotiaat, joka vastaa Veikkausliigan tavoittelemaa uuden kohdeyleisön ikää.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on valittu tutkimukseen käytettäväksi sen antamien mahdollisuuksien vuoksi. Teemahaastattelu aineistonkeruussa haastattelijan ja haastateltavan välisen kontaktin aikana ilmiötä kuvaavasta keskustelusta on tarkoitus nousta esiin uusia huomioita ja kysymyksiä (Kananen, 2013, s. 93). Sen myötä aineistoa kerätään myös suorassa vuorovaikutuksessa tutkijan ja haastateltavan välillä, ja menetelmänä se on hyvinkin joustava (Hirsjärvi & Hurme, 2007, s. 199–200). Puolistrukturoituna teemahaastattelu ei välttämättä noudata täysin haastattelurunkoa

samalla tavalla kaikissa haastattelutilanteissa, vaan mahdollistaa asioiden yksityiskohtaisemman puinnin lisäkysymysten ja kuvaamisen kautta (Puusa ja muut, 2020). Koska tutkimuksessa pyritään ymmärtämään yksilöiden kokemuksellisuutta ja arvoja, on tärkeää huomioida, että puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden mahdollistama joustavuus voi auttaa tutkijaa pääsemään syvemmälle tutkittavan asian ytimeen lisäkysymyksien ja asioiden esittämistapojen kautta. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun etuna on sen tarjoama joustavuus verrattuna muihin metodeihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemahaastattelu on menetelmä, missä haastattelu kohdennetaan keskusteltaviin teemoihin, ja etenee haastattelutilanteessa keskeisten teemojen kautta, ottaen samalla huomioon ihmisten merkityksien ja tulkintojen merkityksen keskeisyyden (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 47–48).

Teemahaastattelu sisältää menetelmänä myös omat heikkoutensa, ja siksi sitä on aiheellista tarkastella kriittisesti. Teemahaastattelu on hyvinkin riippuvainen haastattelutilanteen onnistumisesta, haastattelijan osaamisesta sekä luottamuksen rakentamisesta tutkijan ja haastateltavan välille, ja haastattelutilanteissa kerätty aineisto voi sisältää virheitä, ja täydellinen vastausten läpinäkyvyyden mahdollisuus on jokseenkin epätodennäköinen (Hirsjärvi & Hurme, 2000).

Etenkin kun huomioidaan haastattelijan taito haastattelutilanteessa, case-tutkimuksen aineistonkeruussa on tärkeää osata esittää aihetta hyvin kuvailevia kysymyksiä, kuunnella vastaajaa tulkiten, käsitellä vastauksia uutena informaationa puolueettomasti, harjoitella mukautumista ja joustamista, vaikka tutkimuksen lopputulos ei olisi toivottu, sekä olla hyvin perillä tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä (Yin, 2009, s. 69–71). Teemahaastattelu menetelmänä mahdollistaa haastatteluissa poimimaan aihetta käsitteleviä teemoja, joiden myötä käsitys tutkittavasta ilmiöstä muodostuu selkeästi. On muistettava, että teemahaastattelussa haastattelijan merkitys korostuu huomattavasti, sillä keskustelun ohjaajana haastattelijalla joutuu strukturoimaan haastattelua valmiiksi määriteltyjen teemojen kautta, mutta samanaikaisesti antaa haastateltavan kuvailla omia kokemuksiaan vapaalla tyylillä (Kvale & Brinkmann, 2009).

Haastateltavien identiteettien suojelemiseksi aineistoa käsitellään ja esitetään nimettömien vastaajien mukaan. Jokainen haastateltava on antanut suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen sekä haastattelujen ääniraitojen nauhoitukseen. Koska haastattelut ovat äänitetty, aineiston litterointi ja analyysi on tehty tarkasti. Tutkimuksen haastateltavat ovat valittu harkitusti, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada mahdollisimman syvä ymmärrys.

Tutkimuksessa haastateltiin 12 Vaasan Palloseuran ottelutapahtumiin osallistunutta kannattajaa, joista 6 olivat aktiivikävijöitä ja 6 satunnaiskävijöitä. Aktiivikävijöiden ja satunnaiskävijöiden jakauma on etukäteen määritelty, sillä tarkoituksena on tavoittaa riittävä kokemukselliseen variaatioon perustuva analyysi. Täten myös vastaukset alkavat toistaa samoja teemoja, jolloin tutkimuksen tuloksista voidaan muodostaa konkreettisia suuntaviivoja ottelutapahtumien kehittämistä varten perustuen asiakasarvon kokemiseen. Tutkimukseen tavoiteltiin 20–35-vuotiaiden ikäluokkaan kuuluvia Vaasan Palloseuran ottelutapahtumiin osallistuneita, joilla on hyvä käsitys ottelutapahtumien nykytilanteesta.

Tutkimuksessa satunnaiskävijä on määritelty kuvaamaan kannattajaa, joka on käynyt vähintään yhdessä ja enintään viidessä Vaasan Palloseuran ottelutapahtumassa kaudella 2025. Aktiivikävijä on kuvattu kannattajaksi, joka on osallistunut vähintään kuuteen VPS:n ottelutapahtumaan kaudella 2025. VPS pelasi kaudella 2025 uusimman sarjajärjestelmän mukaisesti 14 kotiottelua. Kotiotteluiden määrä oli sidottu runkosarjan sekä karsintasarjan otteluihin.

Määritelmät määritettiin kuvailemaan merkittävää eroavaisuutta aktiivikävijöiden ja satunnaiskävijöiden välillä, jotta aineistosta on mahdollista tarkastella sitouttamiseen ja asiakasarvon kokemiseen liittyviä eroja kahden profiilin välillä, mikäli niitä esiintyy. Haastateltavat tavoitettiin henkilökohtaisten kontaktien kautta. Haastattelut olivat pituudeltaan keskimäärin 45–60 minuutin kestoisia, ja niiden toteutustapa oli kasvokkain

tai etäyhteydellä Microsoft Teams -alustan kautta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkeenpäin huolellisesti.

Haastattelurunko rakennettiin kokemuslähtöiseksi. Vaikka haastattelurungon perustana on teoreettinen sisältö asiakaskokemuksesta, asiakasarvon kokemisesta, asiakaspolusta sekä kosketuspisteistä, varsinaiset teoreettiset käsitteet eivät ole läsnä haastattelurungon kysymyksissä. Tällä varmistetaan osittain johdattelun eliminointi haastattelutilanteessa metodologisen kypsyyden näkökulmasta. Asiakaspolku sekä arvon ulottuvuudet ovat tarkastelun alla aineiston analyysivaiheessa.

Henkilö	Sukupuoli	Ikä	Kannattajaprofiili
H1	Mies	25	Satunnaiskävijä
H2	Mies	25	Aktiivikävijä
H3	Mies	24	Aktiivikävijä
H4	Mies	24	Aktiivikävijä
H5	Mies	25	Satunnaiskävijä
H6	Mies	24	Satunnaiskävijä
H7	Mies	24	Satunnaiskävijä
H8	Nainen	25	Satunnaiskävijä
H9	Mies	26	Aktiivikävijä
H10	Mies	24	Satunnaiskävijä
H11	Mies	26	Aktiivikävijä
H12	Mies	34	Aktiivikävijä

Taulukko 1. Tutkimuksen haastateltavat taulukoituna.

3.5 Aineiston analyysimenetelmät

Kvalitatiivinen aineisto on ominaisluonteeltaan moniulotteista, ja täten teoreettisen viitekehyksen on aiheellista määrätä aineiston keruun, menetelmän ja analyysin piirteet tutkimukselle (Alasuutari, 2011, luku 4). Aineistoa analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta, jolla pyritään luomaan vahva kokonaiskäsitely käsiteltävästä aiheesta yksityiskohtaisesti, kun analyysin litteroinnissa luokittelu perustuu aiemmin esitettyyn teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.4). Laadullista aineistoa käsiteltäessä aineisto tulee litteroida eli purkaa tekstimuotoon mahdollisimman tarkasti (Kananen, 2015, s. 160).

Tutkimusta tehtäessä litteroitu aineisto on luettu useaan kertaan ja merkityksellisiä ilmaisuja on pyritty tunnistamaan alustavan teoriaohjaavan analyysin kautta, sitoen haastateltavien kuvaamia merkityksiä ja huomioita tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sisältöön. Analyysivaiheessa on tehty vertailevaa tulkintaa satunnais- ja aktiivikävijöiden välillä. Analyysivaihe on toteutettu tulkinnallisena prosessina. On huomioitava, että sisällönanalyysissä aineiston analysointi tapahtuu pitkälti tutkijan oman tulkinnan kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tuloksia ei tulisi yleistää täysin, vaikka se antaakin realistisen kuvan Veikkausliigan seuran ottelutapahtumissa ilmenevästä asiakasarvon kokemisesta. Pikemminkin tutkimus kannustaa laajentamaan tutkimuskenttää suuremmaksi, kattamaan kaikki Veikkausliigan seurat sekä isomman otannan kannattajista. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella lukuisten luotettavuuden alakäsitteiden testien kautta.

3.6.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimusta tehdessä tutkija kohtaa käsitteitä, joiden tarkoituksena on tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Näitä käsitteitä ovat muun muassa validiteetti sekä reliabiliteetti. Tutkijan tulee huomioida kriittisesti nämä käsitteet tutkimusprosessin aikana, ja jos tutkimuksen metodologia on määritelty ilman validiteetin ja reliabiliteetin huomioimista, tutkimuksen luotettavuus siis kärsii (Kananen, 2017, s. 174).

Validiteetti huomioi sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita, liittyen tutkimuksen suunnitteluvaiheeseen ja aineiston analyysiin (Kananen, 2017, s. 175–176). Validiteettia tarkastellaan aineistonkeruussa, aineiston analyysissä sekä tutkimuksen suunnittelussa, ja näissä vaiheissa validiteetti voi esiintyä rakenteellisena, sisäisenä, ulkoisena (Yin, 2009, s. 41). Näistä testeistä rakenteellinen validiteetti on useiden lähteiden käyttöä tutkittavasta ilmiöstä, sisäinen validiteetti on työn argumentointia sekä loogisuuden perustelua, ja ulkoinen validiteetti on työn teorian logiikan siirrettävyyttä yhden tai useamman tapauksen tutkimuksiin (Yin, 2009, s. 41).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus päätettäisiin uusia, uudessa tutkimuksessa tutkimustulokset tulisi olla samoja kuin aiemmassa, joka täten vahvistaa aiemmat tutkimustulokset (Kananen, 2017, s. 175). Reliabiliteetin tavoitteena on estää vinouman sekä mahdollisten virheiden esiintymistä tutkimuksessa, pitäen ne minimaalisina (Yin, 2009, s. 45). Reliabiliteettia tarkastellaan aineistonkeruun aikana tehden tutkimusta tapaustutkimuksen ominaispiirteiden mukaisesti (Yin, 2009, s. 41).

3.6.2 Uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä voidaan kritisoida, sillä ne ovat peräisin positivistisesta tutkimusperinteestä, jonka vuoksi niiden tilalle on kehitetty paremmin laadulliseen tutkimukseen soveltuvia kriteerejä (Loh, 2013). Näitä

kriteerejä kuvaavat hyvin tutkimuksen uskollisuus, siirrettävyys, luotettavuus sekä vahvistettavuus (Eriksson & Kovalainen, 2015).

Uskottavuus viittaa tutkimuksessa esitettyjen väitteiden tueksi käytetyn aiemman tiedon riittävyteen ja havaintojen yhteyksien loogisuuteen (Eriksson & Kovalainen, 2015). Haastattelurunko on rakennettu selkeästi aiemman teorian pohjalta käsitellen asiakaspolun vaiheet, kosketuspisteet, asiakaskokemuksen ja asiakasarvon ulottuvuudet yksitellen sekä edeten systemaattisesti. Tämä myös varmistaa sen, että kaikki asiakaspolun vaiheet ja asiakasarvon kokonaisuus käsiteltiin kaikissa haastatteluissa samankaltaisesti. Aineisto ja teoria on linkitetty vahvasti keskenään, joten tulkinta ei ole epäpätevää, vaan teoreettisesti ankkuroitua. Litteroidusta aineistosta on etsitty merkityksiä, eikä yksittäisiä sanoja, joten mahdollisten virheiden vaikutus on rajallista. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan myös yhteydessä aiempaan teoriaan, joka vahvistaa uskottavuutta.

Siirrettävyys kertoo tutkimusten tulosten kelpoisuuden suhteeseen asetettavaksi aiempien tutkimusten kanssa (Eriksson & Kovalainen, 2015). Siirrettävyyden suhteen konteksti on kuvattu tarkasti käsittelemään Veikkausliigaa, Vaasan Palloseuraa, ottelutapahtumaa sekä teoreettisen viitekehysten sisältämiä käsitteitä. Aineistossa huomioidaan eri asiakastyyppejä, joten lukija kykenee arvioimaan tulosten sovellettavuutta helpommin. Ilmiö on itsessään laajempi kuin Vaasan Palloseuran konteksti, sillä vaikka löydökset ovat poimittu rajatusta kontekstista, ne liittyvät samanaikaisesti urheilutapahtumiin, live-elämyksiin sekä tapahtumamarkkinointiin, ja siksi siirrettävyys on mahdollista. Kontekstina kuitenkin toimii samalla suomalainen jalkapallo, jonka tulokset eivät välttämättä ole suoraan yleistettävissä kaikkiin mahdollisiin kulttuureihin. Tutkimuksen tarkoitus on kuitenkin hyvin linjassa aiempia asiakasarvoa tutkivien tutkimusten kanssa.

Luotettavuus näkyy tutkimuksessa siten, että tutkimusprosessi on looginen, läpinäkyvä, ja se on dokumentoitu oikein (Eriksson & Kovalainen, 2015). Selkeä tutkimusprosessi

sisältää loogiset tutkimuskysymykset, selkeän haastattelurungon sekä ilmiön tutkimiseen sopivan analyysimenetelmän, ja ne ovat toteutettu tutkimuksessa tarkasti. Analyysissä edetään systemaattisesti kysymys kerrallaan, huomioon ottaen kaikki haastateltavat. Viitekehys on johdonmukainen, jonka ympärille koko analyysi rakentuu.

Kun puhutaan vahvistettavuudesta, eli Erikssonin ja Kovalaisen (2015) mukaan tutkimuksen havaintojen ja tulkintojen välisestä johdonmukaisuudesta sekä ymmärrettävästä kokonaisuudesta, tämän tutkimuksen kohdalla aineistolähtöisyys näkyy vahvasti. Tulkintoja sidotaan suoriin lainauksiin sekä useisiin haastateltaviin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoria ohjaa analyysiä. Koska tutkija on ollut aiemmin työsuhteessa Vaasan Palloseuran kanssa, on huomioitava, että sen vaikutus tulkintaan on mahdollinen. Kuitenkin tutkija on analysoinut aineistoa kriittisesti, ottaen huomioon sekä positiiviset että negatiiviset nostot. Täten tutkija on reflektoinut omaa rooliaan tutkimusprosessissa.

3.6.3 Eettisyys

Tutkimuksen eettisyys korostaa haastateltavien anonymiteetin suojelemista, yksityisyyttä ja suostumusta, joten on äärimmäisen tärkeää pitää jokainen osallistuja tietoisena tutkimuksen tarkoituksesta, tietojen asianmukaisesta ja luottamuksellisesta käsittelystä sekä vapaaehtoisuudesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa jokainen haastateltava on informoitu tutkimuksen taustoista ja tarkoituksesta ennen haastattelutilannetta. Myös jokainen haastateltavista on antanut suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen, ja osallistuneiden anonymiteetti on varmistettu. Aineisto on säilytetty tutkijan henkilökohtaisissa tiedostoissa, eikä kukaan ulkopuolinen ole päässyt käsiksi aineiston sisältöön. Täten säilytys on ollut turvallista, eikä aineistoa luovuteta ulkopuolisille.

Haastateltavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti ja mahdollisuudesta keskeyttää osallistuminen on informoitu ennen haastattelutilannetta. Tutkimuksessa

haastateltavia kuvataan anonyymisti koodeilla H1-H12, H:n tarkoittaen henkilöä. Täten haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu, eikä mitään yksilöitä tunnistettavia tietoja raportoida tutkimuksessa. Haastattelut ovat tallennettu ja litteroitu, ja niitä on käytetty vain tutkimustarkoitukseen. Haastateltavien tiedot ovat minimalistisesti ilmoitettu tutkimuksessa myös anonyymiteetin suojelemiseksi.

Eettisestä näkökulmasta on huomioitava, että tutkija on ollut työsuhteessa Vaasan Palloseuran kanssa. Täten tutkijalla on syvälinen ymmärrys ilmiöstä ja kykenevyys tarkentaa kysymyksiä tutkittavasta ilmiöstä, mutta myös mahdollinen riski ennakkoletuksiin sekä tulkinnan vinoumaan. Tutkija on myös entisenä Vaasan Palloseuran työntekijänä kerännyt haastateltavien kontaktit henkilökohtaista kautta, joka voidaan kokea vaarana vinoumalle. Kuitenkin on jälleen mainittava, että tutkija on tiedostanut tulkinnan vaarat, ja sen myötä pyrkinyt analysoimaan aineistoa kriittisesti ja aineistolähtöisesti. Haastateltavat ovat omanneet hyvän käsityksen ottelutapahtumien kontekstista, joka on ollut suurin valintaan vaikuttava tekijä yhdessä ikäjakauman kanssa.

3.7 Tutkimuksen metodologian yhteenveto

Tutkimus mukailee Saundersin (2022) tutkimussipulimallia, joka määrittää tutkimuksen metodologiset valinnat yhdessä kuviossa. Tutkimus on tutkimusfilosofialtaan interpretivistinen, eli se korostaa tulkinnallisuutta tiedon tuottamisessa, ja teorian kehittämisen näkökulmasta abduktiivinen, tutkimuksen käyttäessä aihetta käsitelläkseen aiempaa teoriaa ja tuottaen uutta tietoa ilmiöstä tuloksillaan.

Koska tutkimuksessa ei koota yhteen sekä määrällistä että laadullista aineistoa, tutkimuksen metodologinen valinta tutkimusmenetelmäksi on ns. yhden metodin laadullinen tutkimus. Tutkimusstrategialtaan tutkimus on eksploratiivinen case-tutkimus, joka tutkii ilmiötä tietyssä rajatussa kontekstissa, tavoitteenaan tuottaa uutta tietoa käsiteltävästä aiheesta.

Tutkimus toteutetaan läpileikkaavana, eli kooten aineiston yhden lyhyen ajanjakson ajalta. Tekniikaltaan ja menetelmiltään tutkimuksessa varmistetaan mahdollisimman pätevästi tutkimuksen luotettavuus, validiteetti, reliabiliteetti, uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus, vahvistettavuus sekä eettisyys. Tutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoiduin teemahaastatteluin ja aineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmällä.

4 Empiria: tutkimuksen tulokset

Haastattelut toteutettiin käyttämällä ennakkoon luotua haastattelurunkoa haastattelun johtamisessa. Haastattelutilanteessa vastausten yksityiskohtia tarkennettiin tapauskohtaisesti syvällisemmin puolistrukturoidun teemahaastattelun mukaisesti. 16 kysymyksestä koostuva haastattelurunko rakentui käsittelemään asiakaspolun vaiheita sekä asiakasarvon kokonaisuutta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antoi tutkijalle mahdollisuuden tarkentaa haastateltavien vastauksia ja täten auttoi luomaan kokonaisvaltaisen ja monipuolisen näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 12 haastateltavaa, jotka olivat valikoituneet henkilökohtaisten kontaktien kautta. Jokainen haastateltava oli osallistunut Vaasan Palloseuran ottelutapahtumiin kaudella 2025, ja sen myötä näkemykset asiakasarvon kokemisen nykytilanteesta ovat ajankohtaisia. Haastateltavat jaettiin kahteen kannattajaprofiiliin, joista kuusi oli aktiivikävijöitä ja kuusi satunnaiskävijöitä. Aktiivikannattajan oli tullut osallistua vähintään kuuteen ottelutapahtumaan kaudella 2025, kun taas satunnaiskävijöiden oli tullut osallistua enintään viiteen ja vähintään yhteen ottelutapahtumaan saman kauden aikana.

4.1 Asiakasarvon kokemisen nykytilanne

Haastateltujen vastaukset nostivat esille paljon kehityskohtia ottelutapahtumien yhteydessä sekä kehitysehdotuksia niiden korjaamiseksi. Suurin osa haastateltujen vastausten yksityiskohtaisista huomioista ovat linjassa toisiensa kanssa, joka vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta sekä relevanssia.

Eroavaisuuksia aktiivikävijöiden ja satunnaiskävijöiden näkemysten välillä on poimittu aineistosta, joka auttaa ymmärtämään, mitä kukin kannattajaprofiili arvostaa asiakaskokemuksessaan. Yhtäläisyyksiä kahden kannattajaprofiilin välillä löytyy

merkittävästi, joka tukee ajatusta ottelutapahtumien toiminnan ja tarjonnan kehittämisestä.

4.1.1 Ennen ottelutapahtumaa

Haastattelurungon ensimmäinen osio koostui ennen asiakaspolun ensimmäistä vaihetta, eli ennen ottelutapahtumaa käsittelevistä teemoista, joiden myötä pyrittiin luomaan käsitys aktiivi- ja satunnaiskävijöiden motivaatiosta ottelutapahtumiin osallistumista ajatellen. Kysymykset käsitelivät ostopäätöstä, tiedonsaantia ottelutapahtumista sekä prosessia ennen ottelu alkua. Kysymykset esitettiin seuraavasti:

Tulokset osoittavat, että päätös Vaasan Palloseuran ottelutapahtumiin osallistumisesta tapahtuu useimmiten sosiaalisten kontaktien influenssin kautta, yleisesti ystävien tai tuttujen kautta yhteisenä päätöksenä. Ystävien kanssa ottelutapahtumaan osallistuminen ja sen sosiaalinen merkitys luo positiivisen tunnelman odottavasta ottelutapahtumasta, ja interaktiot tapahtuvat sosiaalisten kosketuspisteiden kautta. Koettu asiakasarvo sidotaan symbolisen sekä emotionaalisen asiakasarvon kokemiseen. Haastatteluissa korostettiin ottelutapahtuman sosiaalista luonnetta ja se noteerataan sosiaalisena vapaa-ajan aktiviteettina, eikä pelkästään urheilutapahtumana.

*”Vaatis aika paljon, että lähtisin yksin kattomaan peliä, koska aina ollaan kerätty hyvä kaveriporukka yhteen ja silloin meillä on aina kiva lähteä kattoon live-futista.”
(H10, satunnaiskävijä)*

Vaikka sosiaaliset merkitykset painavat päätöksen teossa suurimmalla osalla haastateltavista, myös muutama haastateltava on osallistunut ottelutapahtumiin itsenäisesti. Molemmat ovat kannattajaprofiililtaan aktiivikävijöitä ja tunnistavat itsensä aktiiviseksi jalkapallon seuraajiksi. Täten asiakasarvoa koetaan myös yrityksen omistaman kosketuspisteen kautta toiminallisen arvon ulottuvuuden myötä, kun puhutaan seuran tarjoamaa paikallista jalkapalloa nimenomaan viihdearvon kontekstissa. Kuitenkin

osallistumispäätökseen liittyy vahvasti symbolinen arvo ja yhteenkuuluvuuden tunne, vaikka haastateltava osallistuisikin ottelutapahtumaan yksin.

”Oon lähteny aiemmin yksinkin matseihin ja tuun lähtemään jatkossakin, jos ketään muuta ei kiinnosta [...] mutta itseä se kiinnostaa niin paljon kun on urheilun ystävä muutenkin niin miksei.” (H9, aktiivijävijä)

”Onhan se aina huippua jos on kaveriporukka jolla tullaan matsiin, mutta on sitä tullu käytyä itsenäisestikin matseissa kun on futista tarjolla. Ei siellä ikinä yksin jää, vaikka tuliskin yksin matsiin.” (H11, aktiivikävijä)

Haastateltavia yhdistää samat ottelutapahtumaan osallistumiseen motivoivat tekijät, joka voidaan tulkita toiminnallista arvoa luovina tekijöinä. Näihin lukeutuvat tulosten perusteella ottelun erityisyys, pelin viihdyttävyyys, uudet mielenkiintoiset pelaajat kentällä, sää, sekä ottelun ajankohta. Näistä huomioista sää voidaan tulkita tapahtuvan ulkoisten kosketuspisteiden kautta, joihin yritys, kumppanit tai asiakkaat eivät voi vaikuttaa lainkaan. Urheilullinen konteksti siis vaikuttaa myös osallistumispäätökseen usein, vaikka se ei olekaan yksittäinen tärkein tekijä. H6 korosti haastattelussa myös etuhintaisten lippujen merkitystä motivoivana tekijänä, joka voidaan tulkita seuran omistaman kosketuspisteen kautta tapahtuvana interaktion, josta voidaan kokea taloudellista arvoa. Urheilullinen konteksti vaikuttaa myös osallistumispäätökseen usein, vaikka se ei olekaan yksittäinen tärkein tekijä. Muun muassa H9 huomauttaa ottelun ajankohdan olevan osittain ongelmallinen vaihtuvien alkamisaikojen suhteen. Tämä voidaan tulkita seuran kumppaneiden, eli tässä tapauksessa Veikkausliigan omistamana kosketuspisteenä, jossa negatiivisävyinen asiakaskokemus vaikuttaa kyseisessä tilanteessa toiminnallisen arvon kokemisen jäämiseen alhaiseksi.

”Tottakai sen pelin pitää sopia omaan aikatauluun, eli jos se peli pelataan aiemmin päivällä niin tuskin ehdin kattomaan [...] olisi hyvä jos alkamisajat olisivat vakiot eivätkä vaihtelisi jatkuvasti.” (H9, aktiivikävijä)

Kahdeksan haastateltavaa kertoo sosiaalisen median kautta tapahtuvan viestinnän olevan tärkein tiedonlähde ottelutapahtumia ajatellen, mutta sisältö ei ole ollut

tarpeeksi puhuttelevaa tai innostavaa. Muissa tapauksissa tietoa tulevista ottelutapahtumista saadaan muuta kautta muun muassa Flashscore-sovelluksen sekä sosiaalisten kontaktien kautta, jotka eivät ole yrityksen hallittavissa, vaan tapahtuvat asiakkaiden omien tai sosiaalisten kosketuspisteiden kautta. Kun ajatellaan informaation vastaanottamista ottelutapahtumista, keskeinen tulos on se, että tiedonsaanti tuottaa pääosin toiminnallista arvoa yrityksen omistaman kosketuspisteen kautta, mutta sisällön myötä se ei luo kaikille haastateltaville tarpeeksi toivottua emotionaalista arvoa, joka vaikuttaisi positiivisemmin asiakaskokemukseen. H9 tiivistää hyvin vastauksessaan ristiriidan riittävän ja innostavan informaation välillä.

”Se informaation taso niin [...] no se on ihan hyvä mut sit toisaalta onko se kiinnostavaa tai innostavaa niin no ei kyllä, ehkä joskus [...] mun mielestä niiden kuvien ois hyvä sisältää jotai muutakin ku vaan et peli, vastustajat ja aika, ku sen postauksen teksti menee välillä ohi” (H9, aktiivikävijä)

Ottelutapahtumasta viestintää kritisoi myös H12, joka huomauttaa, ettei pelkkä muistutus ottelutapahtumasta riitä. H12 mukaan viestintä tulisi keskittyä kertomaan ottelutapahtuman tarjonnasta ja julkaisemaan riittävästi sisältöä siitä.

”Ei se yks postaus matsista matsipäivän riitä, vaan siinä pitää hyödyntää sitä mahdollisuutta kertoa, mitä kaikkee siel tapahtumassa on, mistä löytää mitäkin ja sillee [...] kyl sen pitäs mennä niin että aamulla heti vaikka kello 8:00 aletaan puskemaan ulos kaikkee mitä tapahtumassa on, mistä saa virvokkeita ja ruokaa [...] koska siinä seuraajan itekin herää sit viimeistään että hei tänään on matsi ja siellä on sitä ja tätä.” (H12, aktiivikävijä)

H5 ja H6 kokevat ottelutapahtumaan saapumisen suhteellisen sujuvaksi, kun taas muut haastateltavat kokevat ristiriitaisia tunteita prosessista ennen katsomoon pääsemistä. Ottelutapahtumaan saapumisessa esille nousee etenkin huomio jonottamisesta ja sen negatiivisesta vaikutuksesta asiakaskokemukseen ja sen seurauksena asiakasarvon kokemiseen. Tulosten mukaan jonotus koetaan vaivalloiseksi ja hitaaksi, ja äärimmäisissä tapauksissa ottelu on vihelletty käyntiin, vaikka ulkona on silti runsaasti jonoa. Osa haastateltavista kertoo tietävänsä jonotuksen mahdollisuudesta ottelutapahtumaan

osallistuessa, jonka myötä se ei näy asiakaskokemuksessa merkittävänä negatiivisena huomiona, vaikkakin epämiellyttävänä.

Lipunmyyntiprosessi koetaan hankalaksi monimutkaisen lippukauppajärjestelmän myötä, josta mainitsevat etenkin H5, H7 ja H8. Myös jonoon liittyminen nähdään sekavana, sillä ensimmäistä kertaa viime kaudella ottelutapahtumaan osallistuneet eivät tiennet, täytyykö jonottaa portin ulkopuolella olevalle lippupisteelle vai suoraan portin ovelle. Tämä aiheuttaa sekavuutta asiakkaalle, josta seuraa negatiivinen sävy asiakaskokemukseen, ja täten vaikuttaa toiminnallisen arvon toteutumiseen. Lipun ostaminen ottelutapahtumassa paikan päällä on myös vastaajien käsityksen mukaan kalliimpaa mitä verkon lippukaupassa, joka nähtiin taloudellisen arvon toteutumisessa negatiivisena. Kyseiset huomiot ovat tarkasteltavissa yrityksen ja kumppaneiden, kuten järjestyksenvalvojayrityksen omistamien kosketuspisteiden kautta.

Negatiivisena teemana esille nousee myös opasteiden puuttuminen, jonka myötä toiminnallisen arvon kokeminen jää vähäiseksi. Kokemus prosessista ennen katsomoon pääsemistä koettiin haastateltavien keskuudessa joko negatiiviseksi tai korkeintaan neutraaliksi. Stadionin sisätilat koetaan ahtaiksi ja täten fyysinen ympäristö heikentää asiakaskokemusta. Jonottaminen ja opasteiden puuttuminen ovat yrityksen ja sen kumppaneiden omistamien kosketuspisteiden kautta tapahtuvia interaktioita, joihin teorian mukaan voidaan vaikuttaa.

”Onko siinäkään järkeä että sinne stadionille pääsee vaan kahesta portista? Koska mun käsityksen mukaan siinä Rantamaantiellä on muitakin portteja mistä pääsis sisään nii luulis että se helpottais vähä sitä jonottamista ettei tarvis kaikkien ootella siinä samassa jonossa.” (H11, aktiivikävijä)

Aktiivikävijät H2, H3, H4, H9, H11 sekä H12 kertovat saapuvansa usein jopa 30–60 minuuttia aiemmin ottelutapahtumaan, jotta jonotus stadionille sekä palvelutiskille on vähäistä. Tästä seuranneena esille nousee toinen negatiivisesti asiakaskokemukseen ja asiakasarvon kokemiseen vaikuttava tekijä, joka näyttäytyy tekemättömyytenä ja tilsyyden tunteena odottaessa pelin alkamista. Tämä viittaa osallistavien aktiviteettien

sekä ennen ottelua järjestettävän ohjelman puuttumiseen. Satunnaiskävijät saapuvat ottelutapahtumaan enintään 30 minuuttia ennen ottelun alkua. Satunnaiskävijä H1 pohtii vastauksessaan tasapainoa aikaisin ja myöhemmin saapumisen välillä, sillä molemmat skenaariot luovat omat ongelmansa.

”Joskus oon jopa miettiny että jaksako sinne matsiin mennä ollenkaa ku tietää että joutuu jonottaa siellä eka portilla ja sit palvelutiskillä ja jos tulee aiemmin paikalle ettei tarvis jonottaa nii ei siellä oo mitään tekemistä vaan se on sellasta tyhjäntoimittamista se oottaminen.” (H1, satunnaiskävijä)

Vaikka siirtyminen katsomoon huomioi enemmän toiminnallisen arvon toteutumista, myös sosiaalisia ja emotionaalisia arvon elementtejä on huomattavissa haastateltavien vastauksissa. Katsomoon pääseminen herättää parhaimmillaan osalla haastateltavista odottavia ja latautuvia tunteita, joka voidaan tulkita ottelutapahtuman tunnelmaan siirtymisenä. Tässä tilanteessa esiin nousevat asiakkaiden omat ja sosiaaliset kosketuspisteet, joiden kautta interaktiot luovat positiivisen asiakaskokemuksen emotionaalisen ja symbolisen arvon kokemisen kautta. Yhteisiä teemoja ovat yhteenkuuluvuus ja jännitys.

Ennen ottelutapahtuman alkua negatiivisia tunteita haastateltaville tuottavat jonotus, tilojen ahtaus, tylsyyden tunne ja toimettomuus, kun taas positiivisia tunteita tuottavat ruoka- ja juomapalvelut sekä sosiaaliset interaktiot. Ruoka- ja juomapalveluiden hinnastosta haastateltavilla on eroavia mielipiteitä. Seitsemän haastateltavaa kokee ruoka- ja juomapalveluiden hinnat kalliina ja epämotivoivina, kun taas viisi haastateltavaa kokee hinnaston olevan realistinen. Kukaan haastateltavista ei mainitse oheismyynnin hinnaston olevan halpaa, joten se ei ylitä asiakkaiden odotuksia. Täten yrityksen ja kumppaneiden, kuten juomatarjoajan omistamien kosketuspisteiden kautta tapahtuva taloudellisen arvon kokeminen jää negatiiviseksi tai neutraaliksi. Oheismyynnin hinta ei estä osallistumista, mutta se vaikuttaa kulutukseen tapahtumassa, jos arvo ei vastaa hintaa.

Kun haastateltavilta kysyttiin, onko ennen ottelutapahtumaa muita asioita, jotka voisivat tuoda lisäarvoa asiakaskokemukseen, yhteinen teema näkyi vahvasti haastateltavien vastauksissa. Kaikki haastateltavat nostivat esille huomion osallistavasta tai yhteisöllisestä aktiviteetista ennen ottelutapahtumaa. Haastateltavat esittelevät esimerkkejä, kuten esimerkiksi livemusiikin, pelaajien tai valmentajien haastattelut sekä osallistavat kilpailut tai pelit. Kaikki haastateltavat huomauttavat, kuinka osallistava aktiviteetti ennen jokaista ottelutapahtumaa toisi lisäarvoa asiakkaalle, kunhan aktiviteetin teema ei olisi jokaisella kerralla sama, vaan vaihtelisi sopivalla rotaatiolla kauden aikana.

H2 huomioi hyvin, kuinka osallistava aktiviteetti ennen ottelutapahtumaa toisi lisäarvoa asiakkaalle, ja samanaikaisesti mahdollistaisi asiakkaan saapumisen aiemmin ottelutapahtumaan, välttämällä suurimmat jonotusongelmat stadionin portilla. H2 mainitsee myös mahdollisen erikoisruoan tarjoamisen motivoivana lisätekijänä. H2:n vastauksesta voidaan huomata myös yhteisöllisyyden korostaminen, joka esittäytyy ottelutapahtumassa emotionaalisen ja symbolisen asiakasarvon kokemisenä. Näitä arvoja voidaan pitää erityisen tärkeinä, sillä ne eivät suoranaisesti ole sidoksissa aina täysin ottelun tulokseen tai varsinaisen pelin tarjoamaan viihdearvoon.

”Jos siellä olis jotain ennen peliä, vaikka livemusiikkia tai haastatteluja, niin kyl se tois valtavasti lisäarvoa [...] sit jos siel olis vaik kunnon spessu ruokaa nii siel vois syödä samalla [...] tärkeintä että aika ei käy pitkäks vaan ollaa porukalla ja nautitaa sykkeestä ku seistää kuitenkin kaikki saman aatteen takana.” (H2, aktiivikävijä)

H7 huomauttaa ottelun odottavaisen tunnelman latistuvan sen puutteellisen yleiskuvan vuoksi. Ottelun tunnelman rakentaminen jää puutteelliseksi, joka voidaan tulkita tunnepohjaisena huomiona, korostaen emotionaalista arvoa. Täten odotusarvo jännittävästä alkavasta ottelusta ei tapahdu toivotulla tavalla. Ottelun tunnelman rakentaminen on kaikkien kosketuspisteiden varassa, mutta H7:n vastauksesta voidaan huomata, että kehitystarpeet esitellään etenkin seuran roolia varten. Esiin nousevat siis yrityksen sekä mahdollisesti myös kumppaneiden omistamat kosketuspisteet.

”Ei siel oo mitää sellasta build-upia, vaan se peli vaa sit alkaa [...] monesti ollaan kavereiden kaa jauhettu vaa ennen matsii ja oltu sillee yhtäkkii että oho siellä on pelaajat rivissä [...] siin olis hyvä saada jotai tunnelmaa viel rakennettua kuuluttajalla ja musalla [...] visuaalit sielt puuttuu myös.” (H7, satunnaiskävijä)

Visuaalisuus tulee esille myös lukuisten muiden haastateltavien vastauksissa puutteellisena asiana, ja kehitysehdotuksena haastateltavat haluaisivat stadionin päätyihin selkeät LED-taulut, joita voisi hyödyntää viestinnässä ja tunnelman kohottamisessa. Aktiivikävijät H3, H4 ja H9 vertaavat LED-taulujen integroimista stadionille jääkiekon ottelutapahtumissa esiintyviin mediakuutioihin, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaille informaation ja muun viihdesisällön tarjoajana. Täten lisäarvo syntyisi jokseenkin esteettisestä ja elämyksellisestä ympäristöstä, jossa korostuvat emotionaalinen ja symbolinen asiakasarvo. Myös tilanteessa korostuisi toiminnallinen arvo, sillä ottelutapahtumassa viestiminen tehtäisiin asiakkaille mahdollisimman vaivattomaksi LED-taulujen kautta. Visuaalisuuteen viittaavat huomiot painottuvat myös yrityksen ja kumppaneiden omistamien kosketuspisteiden kohdalle.

”Jos siellä olis jotai visuaaleja tai muuta ennen sitä pelin alkuu nii se tois kyl paljon lisää siihe [...] sieltä näkis pelaajat, mainokset, mitä tapahtuu, mistä infotaan, vaikka joku esittelyvideo äänien kaa.” (H8, satunnaiskävijä)

Suurin osa haastateltavista myös kokee, että Lemonsoft Stadionin toisen kerroksen tilat ovat ahtaat, eivätkä optimaalisesti hyödynnetyt. Satunnaiskävijät H5 ja H10 huomauttavat fanimyynnin olevan epäselkeää ja vaikealla paikalla käytävän alkupäässä, jonka peittää muut ottelutapahtumaan osallistuvat asiakkaat ahtaiden tilojen seurauksena. H12 mainitsee, että tilaa voisi käyttää paremmin ja tehokkaammin, jotta epämiellyttäviin tunteisiin ahtaudesta voitaisiin vaikuttaa. Koska kyseessä on fyysinen ympäristö, seuran mahdollisuudet tehdä muutoksia ovat rajalliset. Kosketuspisteinä kuitenkin puhutaan yrityksen ja kumppaneiden kosketuspisteistä, sillä seura toimii yrityksenä, joka tarjoaa ottelutapahtumaan tapahtuma-alueen yhteistyössä mahdollisten kumppanien, kuten tilanvuokraajan kanssa. Aktiivikävijä H11 yhtyy aiemmin mainittujen haastateltavien kanssa fyysisen ympäristön rajoitteisiin ja esittää kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen selkeyttämiseksi.

”Se Gitta Pubi on nyt muutenki nii ahdas eikä sinne mahu todellakaa kaikki halukkaat nii olis hyvä siirtää se fanimyynti siitä käytävältä pois ja lisätä sinne vaikka vähä pöytiä ja tuoleja lisää [...] se fanimyynti pitäis olla muutenki jossai selkeessä tilassa tai huoneessa koska se on myös uusille kävijöille paljo selkeempi ratkasu.” (H11, aktiivikävijä)

H3, H4, H5 ja H10 mainitsevat stadionin eteläpäädyn ja pohjoispäädyn sisäkulmissa olevien anniskeluterassien olevan mieluisia paikkoja, mutta tuoleja sekä pöytiä mainitaan olevan aivan liian vähän. Haastateltavat mainitsevat, että anniskeluterassilla oleminen tuo asiakaskokemukseen positiivisia tunteita, mikäli pöytä ja tuolit ovat vapaana, ja lievästi negatiivisia tunteita, mikäli paikkoja ja tilaa ei ole. Etenkin eteläpäädyssä, eli kotikannattajien päädyssä oleva terassi mainitaan olevan mieluisin, sillä yhteenkuuluvuuden tunne sekä jännityksen ja intensiivisyyden tunteet nousevat pintaan. Tästä voidaan tulkita, että seuralla olisi mahdollisuus lisätä terassin yhteydessä toiminnallista, emotionaalista ja symbolista asiakasarvoa ottelutapahtumiin, mikäli oleskelutilaa lisättäisiin.

4.1.2 Ottelutapahtuman aikana

Haastattelurungon toinen osio käsitteli ottelutapahtuman aikana esiintyviä teemoja, joiden avulla voidaan ymmärtää asiakkaiden asiakasarvon kokemisen nykytilanne ja mahdollisia kehityskohteita. Ottelutapahtuman aikana tapahtuva asiakaspolun vaihe on rajattu käsittelemään ottelutapahtuman ensimmäistä ja toista puoliaikaa sekä 15–18 minuutin pituista taukoa niiden välissä.

Tuloksista huomataan, että ottelutapahtuman aikana suurin yhteinen positiivinen tekijä oli katsomossa vallitseva jännitys, katsojista lähtevä ääni sekä yhteenkuuluvuuden tunne, jotka korostavat tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjä emotionaalista sekä symbolista arvoa. Nämä tekijät ovat tuloksesta riippumattomia tekijöitä, eivätkä ole suoraan sidoksissa urheilulliseen menestykseen. Siitä huolimatta kaikki vastaajat huomauttivat, että itse kentällä tapahtuvalla pelillä on merkitystä asiakaskokemukseen.

Vaikka urheilullinen menestys voidaan tulkita toiminnalliseksi arvoksi, se samanaikaisesti koskee kaikkia arvon ulottuvuuksia, etenkin emotionaalista ja taloudellista arvoa. H12 mainitsee, että pelin laatu vaikuttaa vahvasti mielialaan, jonka seurauksena kannattajien innostus ja jännitys on vaarassa latistua kesken pelin. Mikäli pelin laatu on hyvää, se puolestaan korostaa arvon ulottuvuuksia asiakaskokemuksessa.

Muita yksityiskohtaisia huomioita olivat pelaajien viihdyttävät otteet kentällä, maalit, ystävien läsnäolo ottelun aikana ja keskustelut, jotka viittaavat vahvasti emotionaalisen ja symbolisen asiakasarvon kokemiseen. Pelaajien otteet, maalit ja jännittävät pelitilanteet liittyvät pelin viihdearvoon, joka herättää katsojassa tunteita ja korostaa emotionaalisen arvon kokemista, kun taas ystävien läsnäolo, keskustelut ja yhteisöllisyys tuo esille symbolisen asiakasarvon kokemisen. Kosketuspisteinä erottuvat asiakkaan omat ja sosiaaliset kosketuspisteet, joihin seura ei voi täysin vaikuttaa omalla toiminnallaan.

Ottelutapahtuman aikana negatiivisesti haastateltaviin vaikuttaa selkeästi tunnelman latteus, jota on esiintynyt pienen yleisömäärän otteluissa. Näissä otteluissa emotionaalisen arvon kokeminen on osittain menetetty, sillä yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys kärsivät vähäisten katsojamäärien seurauksena. Esimerkkinä H11 mainitsee myös, että huonolaatuinen peli vaikuttaa samanaikaisesti suoraan asiakaskokemukseen, josta tunnelman latteus usein voikin johtua. Kannattajakulttuurin puute heikentää siis kokemusta merkittävästi.

Muita negatiivisia huomioita ovat tauolla korostuvat fasiliteettien ahtaus ja fyysisen ympäristön huono suunnittelu. Fyysinen ympäristö siis heikentää osittain kokemusta, jotka ovat huomioita, joihin yrityksen tai kumppaneiden on vaikea vaikuttaa. Haastateltavat mainitsevat myös, että huonon sään aikana ottelua ei ole mahdollista katsoa sateensuojassa, joka vaikuttaa asiakasarvoon negatiivisesti toiminnallisen arvon näkökulmasta. Huono sää on myös pitkälti yrityksen tai kumppaneiden vaikutusvallan

ulkopuolella, ellei selkeän sateensuojan tarjoaminen ole mahdollista. Sään huomioidut tapahtumat jätetään ulkoisten kosketuspisteiden kautta.

Haastateltavat näkevät seuran viestinnän myös puutteellisena ottelutapahtuman aikana. Nykytilanteessa kuuluttaja pyrkii viestimään tapahtuman aikana stadionin tarjonnasta sekä rakentamaan ottelutapahtuman tunnelmaa, mutta haastateltavien näkökulmasta viestintä jää puutteelliseksi. Haastateltavat kertovat, että kuulutukset usein jäävät huomioimatta monotonisen äänensävyn vuoksi, ja täten se vaikuttaa asiakaskokemukseen sekä toiminnallisen arvon puutteena informaation näkökulmasta, sekä emotionaalisen arvon puutteena tunnelman rakentamisen jäädessä

H5 nostaa esiin palveluprosessin ongelmia, ja huomauttaa, että mikäli hänen haluamansa virvoke jää saamatta tauolla jonottamisen tuomien negatiivisten tunteiden välttämiseksi, asiakaskokemus kyseisessä kosketuspisteessä jää joka tapauksessa negatiiviseksi. Tämä tilanne viestii palvelupisteiden vähäisyydestä, jolla asiakkaan ajan ja vaivan säästäminen jää toteutumatta toivotulla tavalla. Toiminnallisen arvon menetys on täten keskiössä, syntyen yrityksen ja kumppanien omistamien kosketuspisteiden kautta käytyjen interaktioiden myötä.

”Kyl mä usein aattelen et puoliajalla ei kannata mennä hakee mitää vaikka haluis, koska joutuu aina jonottaan nii kauan [...] sit pitää mennä vasta hakee juotavaa ja peli taas jatkuu, koska sillon ei oo jonoo nii paljo, ja usein sit menee jotai ohi pelistä [...] niitä myyntipisteitä ei vaan yksinkertaisesti oo tarpeeks.” (H5, satunnaiskävijä)

H7 nostaa esiin puolestaan kokemuksen rytmin ongelmallisuuden, sillä tauolla esiin nousee sama ongelma, mitä ennen ottelutapahtumaa. Tauolla toimetttömyys ja haluttomuus jonottaa tuo asiakkaalle negatiivisia tunteita, jonka keskiössä on tylsyys ja ärsyyntyneisyys. Tämä selkeästi viittaa toiminnallisen arvon menettämiseen, joka tapahtuu yrityksen ja kumppanien omistamien kosketuspisteiden kautta. Kokemus ei siis ole riittävän dynaaminen, sillä se ei säästä asiakkaan vaivaa ja aikaa, eikä myöskään tarjoa muuta arvoa, kuten emotionaalista, symbolista, taloudellista. H7 huomauttaa, että tauolla voisi olla jotain, mikä tarjoaisi lisäarvoa toimettomille.

”Ei siinä tauolla oo oikein mitää sellasta, mikä pitää sen kiinnostavana sen koko ajan, se on vaan sellasta oottamista missä selailee puhelinta sit [...] jos siellä vaikka ulkoalueella olis sen aikana jotai aktiviteettia nii olis kyl jees, koska sieltäki sais vaikka sitä juotavaa eikä tarvi oottaa siel sisäl siin jonos [...] samalla ois vähä sit tekemistä ku se tauko on kuitenkin sen vartin pitune ainaki.” (H7, satunnaiskävijä)

Yhteenvetona siis negatiiviset kokemukset syntyvät erityisesti palveluprosessin ongelmista, mahdollisesta tunnelman puutteesta, pelin laadusta, ei-optimaalisesta fyysisestä ympäristöstä sekä sosiaalisen kontekstin mahdollisesta puutteesta, mikäli ottelussa ei ole tuttuja, ystäviä tai muita sosiaalisia interaktioita. Kysyttäessä kehitysehdotuksista, vastaajien huomiot keskittyvät olennaisesti kollektiivisen kokemuksen kehittämiseen. Teemoista esiin siis nousevat palvelun sujuvuus, tunnelman tehostaminen, fyysisen ympäristön optimointi, tapahtuman viihteellisyyteen ja rytmiin osallistavan toiminnan myötä sekä visuaalisuuden kehittämiseen. Tunnelma ja elämyksellisyys rakentuvat monista eri tekijöistä, joista lukuisiin huomioihin seuran on vaikea vaikuttaa, mutta silti suurimmaksi osaksi kehitystarpeet kohdistuvat pitkälti asioihin, jotka ovat seuran kontrollissa yrityksen ja kumppaneiden omistamien kosketuspisteiden kautta.

Stadionin palvelut, kuten turvajärjestelyt sekä ruoka- ja juomapalvelut nähtiin haastateltavien osalta hieman ristiriitaisina. Palvelun sujuvuuden ongelmat nousevat edelleen esille negatiivisessa sävyssä, mutta myös muutama haastateltavista kertoo, ettei ole saanut palvelutiskeillä täysin tyydyttävää palvelua, ja havainnut tiskin takana joskus kyräilyä, tiuskimista, passiivisuutta sekä jopa äärimmäisissä tapauksissa ammattitaidottomuutta. Suurin osa haastateltavista kuitenkin mainitsee palvelutiskin toimihenkilöiden palvelun olevan riittäväällä tasolla, eikä suorista interaktioista ole koitunut negatiivisia tunteita. Palvelutiskin toimihenkilöt kuvataan haastateltavien puolesta yleisellä tasolla siis mukavina ja asiallisina.

Turvajärjestelyistä H3, H4, H5, H9, H10 ja H11 kertovat, että järjestyksenvalvojat ovat tulleet sanomaan useamman kerran negatiiviseen sävyyn, että haastateltava liikkuu

anniskelualueen ulkopuolella, vaikka rajaukset ovat kaikkien kuuden haastateltavan mielestä hyvin epäselkeät. Tämä negatiivinen interaktio on haastateltavien mukaan myös johtanut siihen, että virvokkeiden ostaminen on päätynyt heidän osaltaan siihen ottelutapahtuman aikana. Tässä etenkin toiminallinen ja emotionaalinen asiakasarvo jää potentiaalinsa suhteen menetetyksi, ja vaikuttaa myös seuran tulovirtoihin negatiivisesti. Interaktiot tapahtuvat jälleen yrityksen ja kumppaneiden omistamien kosketuspisteiden kautta, sillä seura ja kumppanit, kuten esim. tilanvuokraaja, määrittävät anniskelualueen lopulliset rajat ja päättävät niiden merkinnöistä.

”Mistä sitä voi tietää, missä ne anniskelualueen rajat on [...] niinku eihä siellä sisällä oo ku jotku kyltit maksimissaa ja se katsomo on pahin, siinä ei vaa yksinkertaisesti voi tietää missä se raja menee [...] ne pitäis tehdä samal taval mitä muualla Suomessa ja rajata köysillä ja tolzilla, koska sit se on selkee [...] heti tietää että ok tuol on anniskelualue ja sit kukaa ei tuu nipottaa siitä että on anniskelualueen ulkopuolella.” (H10, satunnaiskävijä)

H10 esittää näkökulmansa ruoka- ja juomapalveluiden tarjonnasta, ja ilmaisee turhautumisensa ottelutapahtuman aikana tapahtuvan viestinnän suhteen. H10 kokee viestinnän riittämättömäksi, ja kertoo, että sekä viestinnän että ruoka- ja juomapalveluiden kehittäminen voisi houkutella uusia asiakkaita paikalle, jotka eivät välttämättä tunne yhtä vahvaa tunnesidettä seuraan tai jalkapalloon verrattuna esimerkiksi aktiivikävijöihin.

”Enää ei ilmoiteta esim. storyssa, mistä palvelutiskiltä saa mitäkin ja se tekee siitä kok touhusta sekavaa, koska ennen sai makkaraa siitä samalta tiskiltä mistä sai olutta ja siitä infotiin nii siitä ties, mut nykyää sit ei saa mitää tietoo siitä mitä tiskejä siellä on ja mitä sieltä saa [...] yks juttu tuli mielee että jos sie olis jotai spesiaaliruokaa, vaikka smash burgereita tai muuta sellasta, se sais tulemaa aikasemmi paikalle ku vois syödä enne matsia ja nauttia hyväst ruoast siel [...] nyt se valikoima ei oo kovin motivoiva.” (H10, satunnaiskävijä)

Satunnaiskävijä H10 mielipiteeseen yhtyy myös satunnaiskävijät H6 ja H8, sekä aktiivikävijät H2 ja H12 samankaltaisiin huomioihin. Muut aktiivikävijät ilmaisevat, että perinteinen ruoka- ja juomapalveluiden tarjonta, kuten kahvi, makkara ja olut, ovat osa

ottelutapahtumaa, eikä välttämättä suurelle erikoistarjonnalle ole tarvetta. H4 summaa ajatuksen riittävästä tarjonnasta seuraavalla tavalla:

”Siellä on tarjolla riittävän monipuolinen juomatarjonta ja jos tulee nälkä, nii kyl se makkara ja kahvi on osa sitä ottelutapahtuman perinnettä [...] ei se oikeestaan tarvi muuta, enemmän ehkä se merkkää et kuinka nopeesti sitä palvelua saa.” (H4, aktiivikävijä)

WC-tiloista kaikki haastateltavat antoivat positiivista palautetta, sillä vaikka muuten stadionin tilat ovat jokseenkin haastavat, saniteettitilat ovat tilavia ja ne sisältävät tarpeeksi paikkoja asiakkaille. WC-tilojen yleisilme oli haastateltavien mielestä siisti, ja kulkeminen tiloihin oli tehty helpoksi. WC-tilojen riittävyys ja niihin sujuva kulkeminen korostaa toiminnallisen arvon toteutumista, joka tapahtuu yrityksen ja kumppaneiden, eli tilanvuokraajan kosketuspisteiden kautta.

4.1.3 Ottelutapahtuman jälkeen

Asiakaspulun viimeinen vaihe käsittelee tapahtumia ja huomioita varsinaisen ottelutapahtuman jälkeen, sekä tarkastelee niitä teemoja, joilla on merkitystä muun muassa Vaasan Palloseuran ottelutapahtumaan osallistumiseen uudelleen sekä asiakkaiden muistijälkeä ottelutapahtuman kokonaisuudesta. Haastattelurungossa muodostettiin kolme kysymystä ottelutapahtuman jälkeistä asiakaspulun vaihetta varten, joiden avulla pyrittiin kuvaamaan selkeä käsitys asiakkaiden mieltymyksistä, tottumuksista ja toivomuksista. Kysymykset esitettiin seuraavasti:

Ottelutapahtuman jälkeisestä asiakaspulun vaiheesta nousee esiin erittäin tärkeitä huomioita asiakaskokemuksen kokonaiskuvan onnistumisen kannalta. H1, H2, H3, H5, H7, H9 sekä H10 kertovat poistuvansa yleisesti tapahtumasta heti pelin jälkeen, sillä muuta tarjottavaa ei ole. Poistuminen nähdään yleisesti suhteellisen sujuvana, mutta asiakkaiden poistuessa samanaikaisesti ottelun jälkeen tapahtumapaikalta, ahtaat käytävät tukkeutuvat, jonka seurauksena asiakaskokemuksessa pintaan nousee

negatiivisia tunteita ahtaudesta ja jonottamisesta. Haastateltavat myös huomauttavat, että stadionilta poistutaan vain etelä- ja pohjoispäädyn porteista, jolloin osittain kohdataan samankaltaisia ongelmia jonotuksen suhteen mitä asiakaspolun ensimmäisessä vaiheessa ennen ottelutapahtumaa. Kehitysehdotuksena ehdotetaan lisäporttien avaamista, jotta uloskäynnit eivät tukkeutuisi. Voidaan tulkita, että tällä pyritään tehostamaan asiakkaiden toiminnallisen arvon kokemista, ja koska kyseessä on huomio, johon yritys tai sen kumppanit, kuten ulkoistettu järjestyksenvalvonta, voivat vaikuttaa, puhutaan yrityksen ja kumppaneiden omistamien kosketuspisteiden kautta tapahtuvista interaktioista.

Haastateltavat yhtyvät keskenään näkemykseen siitä, että ottelutapahtuma jatkuu tai olisi mielekästä jatkua tavalla tai toisella varsinaisen pelin loppumisen jälkeen. Useampi haastateltava kertoo suuntaavansa ottelutapahtumien jälkeen jatkamaan iltaa Vaasan keskustaan ravintoloihin, joissa ystävät jakavat ajatuksia keskenään ottelutapahtumasta virvokkeiden kera. Tämä nähdään etenkin aktiivikävijöiden kohdalla rutiininomaisena toimena, joka liittyy vahvasti ottelutapahtumakokemuksen kokonaisuuteen. Haastateltavien mukaan ottelutapahtumakokemuksen jatkuminen ystävien kesken ravintolassa vaikuttaa kokonaisasiakaskokemukseen positiivisesti, korostaen sosiaalisten kontaktien merkitystä ja yhteenkuuluvuutta. Näistä huomioista voidaan eritellä symbolisen arvon kokeminen asiakkaiden omien ja sosiaalisten kosketuspisteiden kautta.

Vaikka haastateltavat suuntaavat usein Vaasan keskustaan ravintolaan jatkamaan ottelutapahtumakokemusta, on huomioitava, että myös Vaasan Palloseura järjestää stadionin ravintolassa niin sanotut ”jälkipelit”, jotka toimivat ottelutapahtuman virallisina jatkoina jokaisen ottelun jälkeen. Jälkipelit sisältävät haastatteluja valmentajien ja pelaajien kanssa, sekä avointa keskustelua ottelutapahtumasta virvokkeiden tarjoilun kera. Stadionilla järjestettävistä jälkipeleistä eli jatkoista useammalla haastateltavalla ei ollut tietoa lainkaan, vaikka seuran mukaan jälkipeleistä kuulutetaan jokaisessa ottelussa. Tämä nostaa myös esiin huomion ottelutapahtuman riittävästä viestinnästä, joka vaikuttaa olevan puutteellista myös ottelutapahtuman

jälkeistä asiakaspolun vaihetta ajatellen. Haastateltavat, jotka ovat tietoisia jälkipeleistä, jättävät useimmiten osallistumatta jatkoille. Ainoa aktiivisesti jatkoille osallistuva haastateltava on H12.

H5, H9 sekä H10 kertovat osallistuneensa jälkipeleihin kerran, mutta kokemus ei ollut positiivinen. Haastateltavien mukaan ravintolan järjestyksenvalvojat eivät osanneet kertoa kysyttäessä, saavatko kaikki osallistua jatkoille, ja sisään päästessään haastateltaviin suhtauduttiin varauksella, josta haastateltavat kokivat olonsa ei-tervetulleeksi. On huomioitava, että stadionin ravintola toimii ottelutapahtumissa VIP-tilana, jonka seurauksena normaalihintaisella lipulla osallistuva kannattaja voi kokea

H9 avaa kriittisiä ajatuksiaan stadionin jatkojen kokemuksistaan, ja huomauttaa, kuinka yhteenkuuluvuuden tunne pikemminkin kärsii stadionin ravintolassa. Ravintola nähdään vieraana ympäristönä, jossa kulkeminen koetaan haastateltavan mielestä osittain ahdistavaksi kokemukseksi, johtuen muiden ihmisten käyttäytymisestä.

”Noh ensinnäki sinne oli tosi vaikee kulkee, ku ei ollu mitää opasteita, ja sit ku tuli ovelle nii järkkäri ei päästän ysisää [...] se sano, että ei se tienny, onko siellä jälkipelit vai ei [...] sit ku päästiin sisään nii siinä meitä vähä ehkä kyräiltii, että ketäs nää jätkät nyt on, ku siel oli sitä VIP-porukkaa [...] yks VIP-jengi sano siinä meille, että istuttii niiden pöydässä, ja sit vaa lähettii pois [...] ei tullu kovin tervetullu olo siellä.” (H9, aktiivikävijä)

Haastateltavat kokevat, että parempi paikka jälkipelien eli jatkojen järjestämiselle olisi stadionin toisen kerroksen tilat, jossa asiakkaat kokevat olonsa tervetulleeksi. Stadionin toisen kerroksen fyysinen ympäristö on myös haastateltaville jo tuttu, joka on toiminnallisen, emotionaalisen sekä symbolisen arvon kokemisen näkökulmasta parempi vaihtoehto, kuin jokseenkin vieras stadionin VIP-tiloina toimiva kolmannen kerroksen ravintola.

”Se ois hyvä, että ne jälkipelit järjestettäis siellä toisessa kerroksessa [...] se on se meidän paikka, ku siellä on meidän sohvat ja pöydät, ja kaikki on tuttua [...] se VIP-

tila on sellane vähä nihkee ku ei saa pöytää ja sit on niit VIP-tyyppejä siel, joita ei tunne.” (H11, aktiivijävijä)

Ottelutapahtuman jälkeistä viestintää myös pidetään haastateltavien keskuudessa merkittävänä tekijänä positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen. Jälkimarkkinointiviestintää, kuten sosiaalisen median julkaisuja, toivottiin enemmän ottelutapahtumapäivänä ottelun jälkeen, eikä vasta seuraavana päivänä, sillä haastateltavien mielestä viestintä kuului olennaisesti vielä ottelutapahtumakokemukseen. Julkaisut maaleista, kannattajista ja pelaajista ovat haastateltavien mielestä olennaisessa osassa ottelutapahtumanjälkipuinnissa, jonka nähtiin tuovan asiakaskokemukseen positiivisen muodon. Haastateltavat kertovat, että julkaisut ottelutapahtumasta herättävät positiivisia tunteita yhteisöllisyydestä, tunnelmasta sekä muistoja jännityksestä ottelutapahtuman aikana. Kyseisessä tapauksessa emotionaalinen sekä symbolinen arvo korostuvat, mutta positiivinen asiakaskokemus syntyy tällä kertaa seuran toiminnan myötä mm. sosiaalisen median julkaisujen sekä muun monikanavaisen viestinnän kautta. Kyseessä on siis yrityksen oma kosketuspiste, johon on mahdollista vaikuttaa.

Kysyttäessä ottelutapahtuman muistijäljestä, suurimpana teemana esittäytyi ottelutapahtuman tunnelma sekä sosiaaliset kontaktit, jotka olivat myös suurimpia yksittäisiä tekijöitä päätöksessä ottelutapahtumaan osallistumiseen. Tämä tukee myös ajatusta siitä, että ottelutapahtuman suurin anti on symbolisen ja emotionaalisen arvon kokemisessa, joista positiivinen asiakaskokemus syntyy. Vaikka muutamat haastateltavat mainitsivat muistijäljen koostuvan myös osittain mm. palvelun sujuvuudesta sekä fyysisestä ympäristöstä, eli toiminnallisen arvon kokemisen kautta, pääasiassa kuitenkin muistijälki rakentuu tunnelmasta ja ihmisistä jokaisen haastateltavan kohdalla. Asiakaskokemus näyttäytyy tunnelman ja sosiaalisten kontaktien valossa positiivisena.

Nämä huomiot myös vaikuttavat haastateltavien päätökseen osallistua uudestaan ottelutapahtumaan. Kiinnostavat ottelut, sosiaaliset interaktiot, tunnelma, pelin laatu sekä mahdolliset osallistavat aktiviteetit ottelutapahtuman yhteydessä mainitaan

haastateltavien toimesta olennaisiksi tekijöiksi uudelleen osallistumisen päätöstä ajatellen. Kyseisissä huomioissa on havaittavissa toiminallisen, emotionaalisen ja symbolisen arvon tekijät, positiivisen asiakaskokemuksen sävy, kaikki kosketuspisteet sekä asiakaspolun kaikki vaiheet, ja täten voidaan tulkita, että ottelutapahtuman kokonaisuuden onnistuminen on äärimmäisen tärkeä tekijä asiakkaiden uudelleen osallistumisen suhteen.

4.1.4 Asiakasarvon kokonaisuus

Haastattelurungon yhteenvedona toimiva viimeinen osio käsittelee taloudellisen arvon toteutumista, suurimpia yksittäisiä merkityksellisiä asiakasarvon tekijöitä ottelutapahtumaan osallistumisen yhteydessä sekä kehitysehdotuksen ottelutapahtuman kontekstissa. Kysymysten tavoitteena oli poimia yksittäisiä tärkeimpiä kehitysehdotuksia sekä merkityksellisiä tekijöitä asiakkaiden kokonaisasiakaskokemuksessa. Kysymykset esitettiin seuraavalla tavalla:

Haastateltavat ilmaisevat ottelutapahtuman lippuhinnan olevan linjassa siihen kokemukseen, minkä odottaa siitä saavan, ja sen myötä asiakkaille taloudellisen arvon kokeminen on neutraalia. Lähes kaikki haastateltavat myöntävät, ettei hinta ole varsin kallis, muttei myöskään halpa. Ottelulipun hinta siis hyväksytään, mutta useat haastateltavat huomauttavat, että arvo riippuu kokemuksesta ja lisäarvoa lipun hinnalle kaivattaisiin.

Tämä osoittaa pientä ristiriitaa vastauksissa, josta voidaan sittemmin tulkita, että lipun hinta nähdään taloudellisen arvon puolesta osittain menetettynä. Ongelmaksi ei muodostu siis sinänsä hinta, vaan arvon puute suhteessa hintaan. Tarkentaessa haastateltavien näkemystä lisäarvosta, seitsemän haastateltavaa mainitsee, että tapahtuman tulisi sisältää muutakin aktiviteettia kuin vain ottelun, joka tukee aiempaa huomiota osallistavan aktiviteettien merkityksestä ottelutapahtumissa. Haastateltavat kertovat, että tässä tilanteessa tapahtuma ylittäisi odotukset, josta koetaan taloudellista

arvoa. Lipun hinta ja ottelutapahtuman muu ohjelma ovat yrityksen ja sen kumppaneiden päätettävissä, joten interaktiot tapahtuvat yrityksen ja kumppaneiden omistamien kosketuspisteiden kautta.

Arvokkaan ja merkityksellisen ottelutapahtuman haastateltaville luo tulosten mukaan emotionaalisista sekä symbolisista kokemuksista syntyvä arvo. Haastateltavat korostavat katsomon tunnelmaa, kannattajakulttuuria, sosiaalisia interaktioita, yhteisöllisyyttä sekä elämyksellisyyttä vastauksissaan, vaikka samanaikaisesti huomioivat itse pelin tarjoaman viihdearvon merkityksen sen ohessa, joka vaikuttaa osittain emotionaalisen ja symbolisen arvon toteutumiseen. Arvo ei synny katsojan silmissä yksin, vaan yhteisöllisen vaikutuksen tuotteena emotionaalisisessa kontekstissa. Kun haastateltavilta kysyttiin isompia arvokkaan ja merkityksellisen tapahtuman tekijöitä, esille ei tullut yksityiskohtaisia huomioita, jotka viittaisivat toiminnalliseen tai taloudelliseen arvoon. Näin voidaan tulkita, että ottelutapahtumien ydin on sosiaalisessa kontekstissa, joka saa myös ihmiset osallistumaan ottelutapahtumiin kerta toisensa jälkeen.

Kun haastateltavilta kysyttiin yhtä asiaa, jonka he muuttaisivat tai jota he kehittäisivät Vaasan Palloseuran ottelutapahtumassa, esille tuodaan neljä olennaista kehitysideateemaa. H1, H7, H8 ja H9 näkevät tunnelman rakentamisen kehityskohteena, sillä teemana se on ottelutapahtuman kontekstissa kaikista merkityksellisistä. Tunnelman rakentamisessa ehdotetaan kuulutuksien, viestinnän ja kannattajakulttuurin toiminnan tehostamista, jotta tunnelma ei latistuisi asiakaspolun vaiheiden aikana. H2 ja H12 mainitsevat tilankäytön optimaalisen käytön kehityksenkohteena, sillä nykyinen fyysinen ympäristö rajoittaa positiivista asiakaskokemusta ja sen myötä arvon kokemista. Kehitysehdotuksina esitetään tilan laajentamista, pöytien ja tuolien suurempaa volyyymia, stadionin toisen kerroksen käytävän optimointia sekä opasteiden käyttöönottoa. H3, H4 sekä H10 esittävät oheisohjelman rakentamista ottelutapahtuman yhteyteen, joka pitäisi katsojien kiinnostusta yllä myös ennen ottelutapahtumaa sekä ottelutapahtuman jälkeen. Osallistavat aktiviteetit sekä selkeä toiseen kerroksen siirrettävien jatkojen rakenne esitetään oheisohjelman yhteyteen kehitysehdotuksina. H5, H6 sekä H11

ilmaisevat suurimman kehityskohteen olevan palvelun sujuvuus, joka ehdotetaan ratkaisemaan lisäämällä myyntipisteitä, selkeyttämällä palveluprosessia sekä helpottamalla kulkemista. Kehitysehdotuksissa voidaan havaita toiminnallisen, symbolisen ja emotionaalisen arvon potentiaalia, ja suurin osa huomioista tapahtuvat interaktioina yrityksen sekä kumppaneiden omistamien kosketuspisteiden kautta kaikissa asiakaspolun vaiheissa. Taloudellisen arvon huomiot jäävät arvon ulottuvuuksista yksityiskohtaisissa kehitysehdotuksissa minimaaliseksi.

H12 näkemykset ottelutapahtuman kehittämisestä viittaa koko asiakaspolun systemaattiseen kehittämiseen pitkällä aikavälillä. H12 kokee pitkäjänteisyyden olevan avainasemassa ottelutapahtumakulttuurin kehittämässä, eikä näe yksittäisten huomioiden optimointia järkevänä, jos muut kehityskohdat jäävät huomioimatta. Tämän voidaan tulkita heijastavan siirtymää operatiivisesta kehittämisestä kohti strategisempaa asiakasarvon johtamista, jossa arvo syntyy johdonmukaisesta integraatiosta pitkällä aikavälillä, eikä vain nopeiden kokeilujen ja pienten toiminnan viilauksien kautta.

”Seura ei sais olettaa, että se muutos tapahtuu heti [...] se vaatii sellasta pitkäjänteisyyttä, jossa jaksetaan toteuttaa sitä ottelutapahtuman kehittämistä ja oheishjelman kehittämistä kans, koska jos sitä jatketaan ja jaksetaan jatkaa, siitä syntyy sellane kulttuuri et se ottelutapahtuma on eventti [...] ei mitää yksittäisiä juttuja vaa nimenomaa kokonaisuus kehittyis.” (H12, aktiivikävijä)

Toiminnallisen, emotionaalisen, symbolisen sekä taloudellisen asiakasarvon kokeminen esittäytyy tutkimuksen tuloksissa etenkin seuran ja kumppaneiden omistamien kosketuspisteiden kautta tapahtuvien interaktioiden myötä osittain menetettynä arvona, jossa asiakaskokemus ei täytä maksimaalista potentiaaliaan asiakaspolun eri vaiheissa. Näissä tilanteissa asiakaskokemus näyttäytyy usein joko neutraalina tai negatiivisena, jossa asiakas ei koe riittävästi lisäarvoa. Haastateltavien kehitysehdotukset tuovat esille teemoja, joiden kautta seuralla on mahdollisuus palvella asiakkaitaan tehokkaammin ja sen myötä tehostaa asiakasarvon kokemista.

4.2 Aktiivikävijöiden ja satunnaiskävijöiden eroavaisuudet

Vaikka aktiivikävijät ja satunnaiskävijät mainitsivat haastatteluissa pitkälti samankaltaisista huomioista, aineistosta on poimittavissa hienovaraisia eroja, joita on aiheellista tuoda esille verratessa kannattajaprofiilien keskinäisiä eroja. Vaikka eroavaisuudet ovat aineistossa useimmiten hienovaraisia, ne auttavat lukijaa ymmärtämään kannattajaprofiileja erilaisina asiakassegmentteinä, joiden asiakasarvon kokeminen ei välttämättä pääse täyteen potentiaaliinsa, jos kannattajaprofiileja palvellaan täysin samalla tavalla.

Aktiivikävijät mainitsivat olevansa jalkapallon ystäviä ja usein sen myötä päätös ottelutapahtumaan osallistumisesta on enemmän itseohjautuvampi verrattuna satunnaiskävijöihin. Vaikka sosiaalisia kontakteja korostetaan, useampi aktiivikävijä ei välttämättä aina tarvitse ulkoista motivaatiotekijää sosiaalisten kontaktien vaikutuksen myötä. Tässä korostuu aktiivikävijöiden sitoutuminen sekä sisäinen motivaatio, joka voidaan tulkita identiteetin huomiona, edustaen symbolisen arvon kokemista. Interaktio tapahtuu asiakkaan oman ja sosiaalisten kosketuspisteiden kautta.

Satunnaiskävijät puolestaan tekevät tutkimuksen tulosten perusteella päätöksensä ottelutapahtumaan osallistumisesta reaktiivisemmin sosiaalisen kanssakäymisen motivoivan elementin myötä. Satunnaiskävijät eivät omaa yhtä vahvaa sidettä ottelutapahtumiin tai seuraan, ja sen myötä osallistuminen voidaan tulkita sosiaalisen motivaation innoittamana tekona. Tämä näyttäytyy enemmän emotionaalisen arvona sosiaalisessa kontekstissa, ja tapahtuu sosiaalisten kosketuspisteiden kautta. Aktiivikävijöillä voidaan tulkita olevan vahvempi tunneside itse urheiluun tai seuraan, kun taas satunnaiskävijät vaativat asiakaskokemukseen positiivisesti vaikuttavia huomioita enemmän, koska tunneside jalkapalloa tai seuraa kohtaan ei ole yhtä vahvaa.

On myös huomattavissa, että useampi aktiivikävijä seuraa aktiivisesti otteluiden alkamisaikoja ja vastustajia useamman eri informaation lähteen kautta, kun taas useampi satunnaiskävijä vaatii enemmän muistutuksia ja houkuttimia tiedostaakseen

ottelutapahtuman tarjonnan ja ajankohdan. Satunnaiskävijöitä ei ole vielä sitoutettu aktiivikävijöiksi, ja täten riippuvuus seuran viestinnästä, informaatiosta ja markkinoinnista on korkeampi, kun ajatellaan todennäköisyyttä osallistua ottelutapahtumaan. Keskeisenä erona esille nousee myös asiakaspolun vaihe ennen ottelutapahtumaa, jossa aktiivikävijöiden prosessi katsomoon pääsemiseksi tapahtuu jopa rutiininomaisesti, kun taas satunnaiskävijät ovat aktiivikävijöitä epävarmempia kulkemisesta, toiminnasta ja ohjelmasta. Satunnaiskävijät arvostavatkin palvelun sujuvuutta, ammattitaitoista palvelua ja liikkumisen selkeyttä. Aktiivikävijät tietävät siis käytännöt ja ottelutapahtumien informaation paremmin, kun taas satunnaiskävijät tarvitsevat enemmän informaation volyyminä, viestinnän selkeyttä, houkuttelevaa viestintää ja varmuutta ottelutapahtuman toiminnallisista asioista.

Aktiivikävijät nostavat esiin tärkeänä teemana pelin laadun, kannattajakulttuurin ja tunnelman merkityksen, kun taas satunnaiskävijät korostavat kokemuksessaan enemmän sosiaalisia interaktioita. Satunnaiskävijöille peli ei ole välttämättä pääasia, vaan ottelutapahtumakokemus on positiivisesti asiakaskokemukseen vaikuttava sosiaalinen tapahtuma. Aktiivikävijät kritisoivat myös enemmän pelin laatua, ja vastikään satunnaiskävijät turhautuvat ajoittain tylsyyden tunteeseen, tekemisen puutteeseen sekä palvelun hitauteen. Aktiivikävijöiden kritiikki on ehkäpä kriittisempää ydintuotteelle, mutta satunnaiskävijöiden kritiikki kriittisempää kokemukselle kokonaisuutena. Tämä viittaa ajatukseen, että yhdellä tavalla toteutettu ottelutapahtuma voi onnistua ja epäonnistua samanaikaisesti kahden eri asiakassegmentin silmissä. Yleiset huomiot ottelutapahtumista ovat kuitenkin hyvin toisiaan linjassa molempien kannattajaprofiilien kohdalla, joten voidaan tulkita, että empiriassa esiintyvät kehityskohteet korjaamalla voidaan palvella molempia kannattajaprofiileja.

Aiemmin tutkimuksen tuloksissa esille tuodut huomiot ottelutapahtuman jälkeen tapahtuvasta toiminnasta, muistijäljestä, uudelleen osallistumisesta, mielipiteistä hinnastosta sekä arvon muodostumisesta toistavat pitkälti samoja teemoja molempien kannattajaprofiilien välillä. On myös huomioitava, ettei kannattajaprofiilien

käyttäytymistä, mieltymyksiä ja näkemyksiä voida täysin yleistää koko kontekstissa, sillä aineiston pohjautuu yksilöiden kokemuksellisuuteen.

4.3 Tärkeimmät huomiot

Yksi tutkimuksen keskeisimmistä huomioista on summattuna se, että vaikka haastateltavien näkökulmasta ottelutapahtuman merkityksellisimmät ja arvokkaimmat arvon tekijät ovat asiakkaiden ja sosiaalisten kosketuspisteiden kautta tapahtuvat sosiaaliset motivaatiot ja tekijät, seura ei ole arvon kokemisen mahdollistamisen suhteen voimaton. Aineistosta käy ilmi, että seura voi ratkaisevasti vahventaa tai heikentää asiakaskokemusta ja arvon kokemista, etenkin toiminnallisen ja taloudellisen arvon kohdalla. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakasarvon kokemisen näkökulmasta nykytilanne ei ole optimaalinen, ja kehitettäviä asioita löytyy paljon. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ottelutapahtumat sisältävät paljon kehityskohtia, joita yritys tai sen kumppanit voivat kehittää ja joihin he voivat vaikuttaa kosketuspisteidensä kautta tapahtuvien interaktioiden kautta.

Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että asiakasarvon ulottuvuuksista toiminnallinen arvo on vahvasti keskiössä kehitysehdotusten suhteen. Siitä huolimatta asiakkaat saapuvat ottelutapahtumiin sen tarjoaman emotionaalisen ja symbolisen arvon kokemisen myötä. Taloudellinen arvo nähdään osittain ristiriitaisena, mutta ottelutapahtumaan osallistumisen lippuhinta on tutkimuksen tulosten mukaan linjassa siihen, mitä asiakas odottaa tapahtumasta ja saa siihen osallistumisesta. Täten taloudellisen arvon kokeminen jää suhteellisen neutraaliksi. Taloudellisen arvon kokemisen ristiriitaa aiheuttaa oheismyynnin hinnasto, joka koetaan muutaman haastateltavan kohdalla kalliiksi, vastaten asiakkaan odotuksiin negatiivisesti. Taloudellinen arvo ei näyttäyty aineistossa ensisijaisesti liian korkeiden hintojen seurauksena syntyvänä negatiivisena kokemuksena, vaan vastaukset viittaavat enemmän hinnan ja arvon suhteen ongelmaan. Emotionaalinen ja symbolinen arvo syntyvät ottelutapahtumassa useimmiten asiakkaiden omien ja sosiaalisten

kosketuspisteiden kautta, mutta yrityksellä on silti mahdollisuus tehostaa emotionaalisen ja symbolisen arvon kokemista omien ja kumppaneiden kosketuspisteiden kautta.

Toiminnallinen arvo nousee empiriasta erittäin mielenkiintoisena elementtinä esiin, sillä sen voidaan tulkita toimivan usein haastateltavien vastausten mukaan osittaisena mahdollistajana muille arvoulottuvuuksille. Haastateltavien vastauksissa voidaan havaita toistuvia teemoja palvelun sujuvuuden suhteen, joka sisältää muun muassa hitauden, jonotuksen, epäselvyyden ja tylsyyden tunteen. Nämä teemat heikentävät empirian mukaan asiakaskokemusta, jolloin asiakasarvon kokeminen jää vajaaksi. Ottelutapahtuman tunnelma, yhteisöllisyys sekä seuraan liittyvät merkitykset voivat esiintyä vahvoina, mutta kokonaisarvo kärsii toiminnallisen arvon epäkohtien myötä. Toiminnallisen arvon kokeminen ei siis ole asiakkaiden silmissä tärkein tekijä ottelutapahtumaan osallistumiseen, mutta sen vajanaisuus voi heikentää muiden arvoulottuvuuksien toteutumista.

Asiakaspolun vaiheista ottelutapahtuman jälkeinen vaihe vaikuttaa vastausten perusteella olevan vähiten hyödynnetty. Haastateltavat kertovat poistuvansa usein heti ottelun jälkeen tapahtumapaikalta jatkamaan ottelutapahtumakokemustaan muualle. Stadionin jatkoja käsittelevät vastaukset olivat mielenkiintoisia, sillä jatkoista ei joko tiedetty tai vastaajat tunsivat olonsa ei-tervetulleeksi jatkojen järjestämistiloissa. Usein vastaajat myös kokivat, ettei stadionilla ole enää tarjottavaa ottelun jälkeen. Tämä viittaa ottelutapahtuman jälkivaiheen olevan lähinnä logistinen poistumisvaihe, joka korostaa jälleen toiminnallista arvoa yrityksen ja kumppaneiden hallitsemien kosketuspisteiden kautta. Ottelutapahtuman jälkeinen asiakaspolun vaihe kuitenkin vaikuttaa vahvasti asiakkaan muistijälkeen ja sitä myötä myös uudelleen osallistumiseen, joka tarjoaa seuralle tilaisuuden kehittää asiakaspolun viimeistä vaihetta asiakasarvon optimoimiseksi. Voidaan siis tulkita, että parhaillaan ottelutapahtuman kokonaisarvoa ei johdeta täysin loppuun asti.

Kuten teoria osoittaa, yhteenkuuluvuuden tunne sekä symbolisen arvon merkitys korostuu arvon yhteisluonnin kautta. Vastaukset kertovat myös, että arvon yhteisluonti näkyy kannattajien välisessä sosiaalisessa dynamiikassa, jossa arvo ei synny vain seuran toiminnasta, vaan ihmisten ja kannattajakulttuurin läsnäolosta. Tämä tukee ajatusta menestyksestä riippumattomista tekijöistä, jossa seura mahdollistaa ympäristön asiakkaille arvon yhteisluomiseen. toisilleen. Tämä näkyy empiriassa osallistumispäätöksen, tunnelman odotuksen ja kokemuksen merkityksellisyyden tekijöissä, niiden kytkeytyen toisten ihmisten läsnäoloon ja vaikutukseen.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että ottelutapahtuman arvokkuuden ja merkityksellisyyden ydin sidotaan vahvasti sosiaaliseen kontekstiin, mutta kokemuksen kokonaisuus määräytyy vahvasti yrityksen ja kumppaneiden hallitsevien kosketuspisteiden kautta. Haastateltavat palaavat teemoissa ottelutapahtuman arvokkuuteen, joka syntyy ystävien läsnäolon, yhteisöllisyyden, tunnelman ja pelin merkityksen kautta, mutta samalla haastateltavat kuvaavat yrityksen ja kumppaneiden omistamissa kosketuspisteissä esiintyviä puutteita, kuten palvelun sujuvuutta, fyysistä ympäristöä, oheistapahtuman puutetta, tunnelman rakentamisen puutteellisuutta, vähäistä erottuvuutta sekä ottelutapahtuman jälkeisen vaiheen sisältöä ja rakennetta.

Tuloksista voidaan myös tulkita, että yrityksen ja kumppaneiden kosketuspisteissä ydinongelma on se, että nykytilanteessa ne estävät arvon täysimääräistä toteutumista epäkohtien seurauksena. Mikäli epäkohdat korjattaisiin, asiakasarvon kokeminen voisi todennäköisimmin tehostua merkittävästi, joka luo ottelutapahtumasta merkittävää asiakasarvoa luovan ydintuotteen. Toiminnallinen arvo erottuu aineistosta selvimmin alihyödynnettynä arvon ulottuvuutena, sillä seura ja kumppanit voivat vaikuttaa kosketuspisteisiin, joiden kautta positiivinen asiakaskokemus syntyy.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda selkeä kuva siitä, miten asiakasarvoa voidaan kokea Veikkausliiga-seuran ottelutapahtumissa, sekä muodostaa käsitys siitä, miten asiakasarvo syntyy haastateltavien näkökulmasta asiakaspolun eri vaiheissa eri kosketuspisteiden kautta. Tavoitteena oli myös tarjota konkretiaa ottelutapahtumien kehittämislle ymmärtämällä tutkittavaa ilmiötä aiemman teorian kautta ja muodostamalla kokonaisvaltaisen kuvan nykytilanteesta tuottamalla uutta merkityksellistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus esittelee aiempaan teoriaan pohjautuvan teoreettisen viitekehyksen mallin, jonka kautta kyetään ammentamaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Tämä luku esittelee työn tieteellisen kontribuution ja asiakasarvon johtamisen mallit kunkin asiakaspolun vaiheen yhteydessä Veikkausliiga-seuroille hyödynnettäväksi. Luku myös avaa Veikkausliiga-seurojen tulevaisuutta toiminnan kehittämisen näkökulmasta, avaa tutkimuksen hyödyntämistä urheilukontekstissa, huomioi tutkimuksen rajoituksia sekä esittää mahdollisia jatkotutkimusaiheita tutkittavan ilmiön entistä syvällisemmän ymmärtämisen mahdollistamiseksi.

5.1 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio

Aiempi tutkimus on esittänyt asiakasarvon rakentumista erilaisten arvon ulottuvuuksien, kuten mm. toiminnallisen, emotionaalisen, symbolisen ja taloudellisen arvon kautta (mm. Holbrook, 1999; Sweeney & Soutar, 2001; Barua & Kwong, 2026). Myös asiakaskokemusta on tarkasteltu aiemman tutkimuksen myötä jäsentämällä asiakaspolku vaiheisiin sekä kosketuspisteisiin, joissa asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen ja asiakkaiden väliset interaktiot tapahtuvat (Lemon & Verhoef, 2016).

Tämä tutkimus tuo uutta ymmärrystä ja luo tarkentavaa merkittävää tietoa asiakasarvon kokemisesta ja jäsentymisestä suomalaisen jalkapallon kontekstissa, jota on tutkittu

toistaiseksi hyvin rajallisesti. Esimerkiksi ajankohtaisista tutkimuksista mainittakoon, että Mangelohan ja Szerovayn (2024) tutkimuksessa tarkastellaan, vaikuttaako tasainen kilpailu suoraan katsojamääriin Veikkausliigan kontekstissa, muttei avaa asiakasarvon rakentumista Veikkausliiga-seurojen ottelutapahtumien yhteydessä, eikä täten tavoita tämän tutkimuksen kanssa samankaltaisesti ottelutapahtumiin osallistuvien kävijöiden asiakokemuksien laadullisia ja suhdetajaisia puolia. Ajankohtaista asiakasarvon kokemista Veikkausliiga-seurojen ottelutapahtumissa ei ole siis akateemisesti tutkittu aiemmin, ja tämä huomio tukee myös työn esittämää tutkimusaukkoa ilmiöstä.

Tämä tutkimus esittää asiakasarvon rakentumisen erityisesti sosiaalisen kontekstin kautta, joka toimii ottelutapahtumissa kokemuksen merkityksellisyyden muodostajana, ja tämä tukee myös aiempaa kansainvälistä tutkimusta integroituna suomalaisen jalkapallon kontekstiin. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että vaikka myös Suomessa korkeimmalla sarjatasolla sosiaalinen konteksti toimii vahvana emotionaalisen ja symbolisen arvon toteuttajana, organisaation ja kumppaneiden hallitsemisessa kosketuspisteissä esiintyvät puutteet heikentävät erityisesti toiminnallisen ja taloudellisen arvon toteutumista, joka vaikuttaa kokonaisuudessaan koko asiakaskokemukseen.

Aiemman tutkimuksen mukaan urheiluorganisaatioiden tulisi keskittyä enemmän autenttisten sekä osallistavien kokemusten tarjoamiseen, eikä pelkästään toiminnallisiin asioihin (Choi & Noh, 2026). Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan kuitenkin huomioida, kuinka tärkeää toiminnallisen arvon sisältämät mekanismit ovat asiakaskokemuksessa sekä aktiivikävijöille että satunnaiskävijöille. Täten tulokset haastavat osittain tätä ajatusta. On huomioitava myös, että tutkimuksen tulosten mukaan emotionaaliset ja symboliset arvon ulottuvuudet ovat tietyissä aspekteissa mahdollisia tehostaa seuran ja kumppaneiden toimesta, vaikka yleisimmin ne syntyvätkin aiemman teorian mukaan pitkälti asiakkaiden omien ja sosiaalisten kosketuspisteiden kautta (Lemon & Verhoef, 2016). Kehityskohteista huolimatta tutkimuksen haastateltavat tunnistavat myös positiivisia elementtejä ottelutapahtumissa, eli ne sisältävät jo valmiiksi arvoa tuottavia

mekanismeja. Kuitenkaan niiden ympärille rakennettu palvelukokemus ei pääse parhaillaan täyteen potentiaaliinsa.

Aiempaan tutkimukseen verrattuna tämä tutkimus tukee asiakasarvon ja arvon yhteisluonnin syntymisestä vuorovaikutuksessa asiakkaiden, seuran ja laajemman yhteisön välillä. Tämä ajatus on myös linjassa palvelulähtöisen logiikan kanssa (Vargo & Lusch, 2004). Työ laajentaa ymmärrystä osoittamalla, missä asiakaspolun vaiheissa ja minkäläisten kosketuspisteiden kautta arvo näkyy ottelutapahtumissa. Tutkimus tukee myös aiempaa näkemystä ottelutapahtuman vetovoiman perustuessa myös vahvasti muihin tekijöihin, eikä pelkästään urheilulliseen menestykseen.

5.2 Asiakasarvon johtaminen ottelutapahtumassa

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ottelutapahtumaa tulee johtaa koko asiakaspolun ajan, eikä vain ottelun näkökulmasta. Tutkimuksen logiikka perustuu asiakasarvon syntymiseen asiakaspolun eri vaiheissa eri kosketuspisteiden kautta, ja siksi johtamisen tulisi keksittyä yksityiskohtaisemmin kunkin vaiheen ja kosketuspisteen loppuun saattamiseen, jotta asiakaskokemus ja asiakasarvon kokeminen voidaan optimoida toivotulla tavalla. Ottelutapahtuman rooli ei myöskään ole ainoastaan tuottaa viihdearvoa, vaan mahdollistaa yhteenkuuluvuutta ja arvon yhteisluontia. Seuran tulee johtaa merkityksiä, symbolisuutta, tunnelmaa ja yhteisöllisiä rakenteita, joiden kautta asiakaskokemus voi kukoistaa.

Toiminnalliset kosketuspisteet näyttäytyvät empiriassa seuroille strategisimpana kehityskohteenä, sillä useimmat aineistosta esille nousseet huomiot ovat seuran ja kumppaneiden vaikutettavissa. Toiminnallinen arvo erottuu alihyödynnettyä ulottuvuutena, joka osittain vaikuttaa myös muihin arvon ulottuvuuksien kokemisen mahdollistamiseen. Seura ei voi täysin kontrolloida asiakkaiden omissa tai sosiaalisissa kosketuspisteissä syntyvää arvoa, mutta se voi rakentaa olosuhteita, joissa

emotionaalisen ja symbolisen arvon syntyminen on todennäköisempää toiminnallisten esteiden ollessa minimaalisia, poistaen kokonaiskokemuksen heikentämisen vaaraa.

Aineiston pohjalta tutkimus tuotti seuroille ja sarjalle mallit asiakasarvon johtamisesta kussakin asiakaspolun vaiheessa, jolla asiakasarvon kokemista, toteutumista ja mahdollistamista voidaan konkretisoida. Malli sisältää aineistosta esiin nousevat asiakasarvoa mahdollistavat teemat, missä asiakaspolun vaiheissa ne esiintyvät, minkä kosketuspisteiden interaktioiden kautta ne syntyvät, sekä mitä asiakasarvon ulottuvuutta ne edustavat. Malli sisältää myös manageriaalisten toimenpiteiden sarakkeen, jonka sisältämät huomiot auttavat seuroja johtamaan asiakasarvoa konkreettisella tavalla. Mallissa esitetään myös johtamisen rooli joko suorana tai epäsuorana, viitaten siihen, voivatko yritys tai sen kumppanit vaikuttaa suoraan asiakasarvon toteutumiseen. Malleissa esimerkiksi sään huomiot ovat jätetty koonnista pois, sillä ne tapahtuvat ulkoisten kosketuspisteiden kautta, ja täten mekanismeina ne ovat yrityksen, kumppaneiden ja asiakkaiden vaikutusvallan ulottumattomissa.

Ennen ottelutapahtumaa -malli kuvaa empiriassa esiintyvien teemojen johtamista ennen varsinaisen ottelutapahtuman alkamista. Tämä vaihe huomioi muun muassa asiakkaan osallistumispäätöksen, saapumisen, mahdollisen oheistapahtuman sekä muita toiminnallisia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

	Asiakasarvoa tuottavat asiat	Kosketuspisteet	Koettu arvon ulottuvuus	Manageriaalinen toimenpide	Johtamisen rooli
ENNEN OTTELU-TAPAHTUMAA	Osallistumisen sosiaalinen luonne (yhteisöllisyys)	Asiakkaiden Sosiaaliset	Emotionaalinen Symbolinen	Ryhmäkäyntien fasilitointi, innostava viestintä	Epäsuora
	Viestinnän houkuttelevuus ja näkyvyys	Yrityksen	Toiminnallinen Emotionaalinen Symbolinen	Innostava, selkeä ja toistuva ennakkoviestintä	Suora
	Tiedon saatavuus (aikataulut, liput, käytännöt)	Yrityksen	Toiminnallinen	Selkeä informaatio (mitä, missä, milloin, miten)	Suora
	Lipun ostaminen	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen	Ostoprosessin yksinkertaistaminen	Suora
	Odotusten rakentuminen (tunnelma, tapahtuma)	Yrityksen Asiakkaiden Sosiaaliset	Emotionaalinen Symbolinen	Oheistapahtuma, tarinaallistaminen	Osittain suora
	Hinta-arvo-odotus	Yrityksen	Taloudellinen	Hinnoittelun ja tarjonnan linjaus	Suora
	Sisääkäynnin sujuvuus, lipun tarkistus, tapahtumapaikalla liikkuminen ja ensivaikutelma tapahtumasta	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen	Kapasiteetin optimointi, opasteet, liikkumisen ohjaus, jonojen hallinta, sisääntulon elämyksellisyys	Suora
	Turvallisuus	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen Emotionaalinen	Hyvin koulutettu turvallisuusorganisaatio, asiakaspalvelu	Suora
	Palvelun sujuvuus	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen	Palvelupisteiden riittävyys, koulutettu henkilöstö	Suora
	Osallistava toiminta, oheisohjelma	Yrityksen Asiakkaiden Sosiaaliset	Toiminnallinen Emotionaalinen Symbolinen Taloudellinen	Odotukset ylittävä osallistava toiminta, yhteisöllisyyden mahdollistaminen	Osittain suora

Taulukko 2. Asiakasarvon johtamisen malli ennen ottelutapahtumaa.

Ottelutapahtuman aikana -vaiheen mallin huomiot keskittyvät osittain samoihin teemoihin, jotka ovat tarkasteltavissa myös aiemmassa vaiheessa. Niiden lisäksi toisen vaiheen huomiot keskittyvät mm. katsomotunnelman ylläpitoon, yhteisöllisyyden mahdollistamiseen, tunnelman rakentamiseen, visuaalisuuteen ja audioon, sekä peliin. Kuten mallista on huomattavissa, monet teemat korostavat yrityksen sekä kumppaneiden kosketuspisteitä, joiden toimivuuteen teorian mukaan yritykset sekä kumppanit voivat vaikuttaa.

OTTELU- TAPAHTUMAN AIKANA	Asiakasarvoa tuottavat asiat	Kosketuspisteet	Koettu arvon ulottuvuus	Manageriaalinen toimenpide	Johtamisen rooli
	Sosiaalinen katsomotunnelma	Asiakkaiden Sosiaaliset	Emotionaalinen Symbolinen	Kannattajakulttuurin tukeminen	Epäsuora
	Yhteisöllisyyden kokemus	Asiakkaiden Sosiaaliset	Emotionaalinen Symbolinen	Yhteisöllisten kokemusten mahdollistaminen	Epäsuora
	Tunnelman rakentaminen (show, musiikki, juonnot)	Yrityksen Asiakkaiden Sosiaaliset	Emotionaalinen	Tapahtumakäsikirjoituksen laatiminen ja noudattaminen	Osittain suora
	Palvelun sujuvuus	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen	Palvelupisteiden riittävyys, koulutettu henkilöstö	Suora
	Fyysinen ympäristö ja WC-tilat	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen	Tilasunnittelun optimaalinen käyttö, suunnittelu ja siisteys	Suora
	Viestintä tapahtuman aikana	Yrityksen	Toiminnallinen Emotionaalinen	Riittävä ja innostava informaatio, viestinnän viihdearvo	Suora
	Visuaalisuus ja audio	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen Emotionaalinen	AV-ratkaisujen optimointi	Suora
	Hinta-laatusuhde	Yrityksen Kumppaneiden	Taloudellinen	Hinnoittelun ja palvelun laadun tasapaino	Suora
	Urheilullinen menestys ja pelin laatu	Yrityksen Asiakkaiden	Toiminnallinen Emotionaalinen	Laadukkaan joukkueen rakentaminen, viihdyttävän pelin mahdollistaminen	Osittain suora

Taulukko 3. Asiakasarvon johtamisen malli ottelutapahtuman aikana.

Asiakaspolun viimeisen vaiheen malli huomioi yksityiskohtaisia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ottelutapahtuman jälkeen. Empiriasta nostetut huomiot auttavat ymmärtämään ottelutapahtuman jälkeen tapahtuvaa asiakkaan käyttäytymistä ja esittelee kehityskohdat, joihin seura voi vaikuttaa. Vaikka kokemuksen jälkitunnelma ja muistijäljen muodostuminen on esitetty johtamisen roolissa epäsuorana, on kuitenkin muistettava, että muistijälki muodostuu lukuisista tekijöistä, joissa seuran johtamisen rooli on suora.

	Asiakasarvoa tuottavat asiat	Kosketuspisteet	Koettu arvon ulottuvuus	Manageriaalinen toimenpide	Johtamisen rooli
OTTELU-TAPAHTUMAN JÄLKEEN	Poistumisen sujuvuus	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen	Liikenteen ja poistumisen ohjaus, opasteet	Suora
	Kokemuksen jälkitunnelma ja muistijäljen muodostuminen	Asiakkaiden Sosiaaliset	Emotionaalinen Symbolinen	Positiivisen asiakaskokemuksen mahdollistaminen	Osittain suora
	Jälkiviestintä	Yrityksen	Toiminnallinen Emotionaalinen Symbolinen	Jälkimarkkinointi, sisällön innostavuus, yhteenkuuluvuuden korostaminen	Suora
	Uudelleen osallistumisen motivaatio	Yrityksen Kumppaneiden Asiakkaiden Sosiaaliset	Toiminnallinen Emotionaalinen Symbolinen Taloudellinen	Uudelleenkohdistus, seuraavan ottelun aktivointi	Osittain suora
	Oheistapahtuma	Yrityksen	Toiminnallinen Emotionaalinen Symbolinen Taloudellinen	Ottelutapahtumakokemuksen jatkaminen, odotusten ylittäminen, palvelun tarjoaminen, jatkojen suunnittelu ja toteutus	Osittain suora

Taulukko 4. Asiakasarvon johtamisen malli ottelutapahtuman jälkeen.

5.3 Veikkausliiga-seurojen ottelutapahtumien tulevaisuus

Mikäli Veikkausliiga-seurat haluavat optimoida asiakasarvon kokemisen, se tulee vaatimaan resursseja ja yksityiskohtaisia investointeja. Tutkimus osoittaa, että suurin osa

haastateltavien kehitysehdotuksista koskevat teemoja, joihin seuralla ja sen kumppaneilla on mahdollisuus vaikuttaa tavalla tai toisella. Kysymys siitä, ovatko seurat halukkaita kehittämään toimintaansa, jää jokaisen yksittäisen seuran vastuulle.

Kun ajatellaan Vaasan Palloseuran tapausta tutkimuksen kontekstissa, voidaan todeta, että tutkimuksen tulosten siirrettävyys muiden Veikkausliiga-seurojen kontekstiin on hyvin pitkälti relevanttia. Tutkimuksen tuottamat huomiot palvelun sujuvuudesta, kulkemisen selkeydestä, tunnelman rakentamisesta sekä osallistavasta aktiviteettitoiminnasta ovat kaikki teemoja, jotka ovat integroitavissa myös muiden seurojen toimintaan. Seurojen oma fyysinen ympäristö sekä yksilölliset toimintatavat saattavat erota keskenään toisistaan merkittävästi, mutta asiakaspolku, kosketuspisteet, asiakaskokemus sekä asiakasarvon ulottuvuudet ovat kaikkien Veikkausliiga-seurojen kohdalla samankaltaisesti tarkasteltavissa.

Tutkimus auttaa myös seuroja sekä Veikkausliigaa ymmärtämään kannattajakulttuurin ja yhteisöllisyyden roolia ottelutapahtumissa, mikä tuo esille arvon yhteisluontia sekä asiakasarvon symbolisia ja emotionaalisia ulottuvuuksia. Tutkimus voi myös avartaa lukijan ajattelutapaa ottelutapahtumien nykytilanteesta asiakkaiden näkökulmasta, ja sen myötä kehittämään uusia menetelmiä emotionaalisen ja symbolisen arvon optimoimiseksi.

Mikäli Veikkausliiga on halukas kasvattamaan yleisömääriään seuraavan viiden vuoden aikana merkittävästi, olennaisena teemana voidaan tarkastella asiakasarvon rakentumista ja arvon kokemisen optimointia. Vaasan Palloseuran tapaus toimii esimerkkinä siitä, kuinka suurin merkitys syntyy sosiaalisista tekijöistä emotionaalisen ja symbolisen arvon kautta, mutta huomioi samanaikaisesti toiminnallisen ja taloudellisen arvon merkityksen asiakaskokemuksessa ja täten arvon kokemisen mahdollistamisessa.

5.4 Tutkimuksen hyödyntäminen

Tutkimus esittää vahvoja huomioita ottelutapahtumien kehittämisestä, ja siksi Veikkausliigan ja seurojen etua ajatellen olisi aiheellista tutkia asiakasarvon kokemista myös muiden Veikkausliiga-seurojen ottelutapahtumien kontekstissa. Tutkimuksen tuloksilla on mahdollista selvittää nykytilanteen osoittamaa asiakastyytyväisyyttä palveluun, fyysiseen ympäristöön, tunnelmaan sekä tapahtuman rytmittämiseen. Tutkimus auttaa seuroja sekä Veikkausliigaa ymmärtämään, mistä ulottuvuuksista ydintuotteen tarjoama asiakasarvo rakentuu, mitä kautta onnistuneet asiakaskokemukset tapahtuvat sekä missä vaiheessa ottelutapahtumapäivää huomioidut tapahtuvat. Asiakaspolun vaiheita kuvaavat asiakasarvon johtamisen mallit auttavat seuroja jäsentämään asiakasarvon toteutumista konkreettisissa esimerkkitalanteissa ja täten mahdollistaa toiminnan kehittämistä myös jatkossa.

5.4.1 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimus voidaan tulkita olevan hyvin kontekstisidonnainen, ja täten sillä on myös rajoituksensa. Tutkimus on toteutettu kuvaamaan yhtä Veikkausliiga-seuraa rajatussa yhden sarjan kontekstissa. On mahdollista, että asiakasarvon logiikka voi olla kansainvälisellä tasolla eri sarjoissa, eri maissa ja eri kokoluokan seuroissa hieman erilainen. Vaikka tulosten siirrettävyys on mahdollista, se ei kuitenkaan oikeuta vastausten täydelliseen yleistämiseen eri sarjojen tai koko Veikkausliigan kontekstissa. Siitä huolimatta tutkimus esittää vahvoja toistuvia teemoja asiakasarvoon vaikuttavista tekijöistä ottelutapahtuman aikana. Eri sarjojen ja eri kokoisten seurojen välillä on resurssieroja, yleisömäärän eroja sekä kulttuurillisia tekijöitä, jotka voivat poiketa toisistaan hienovaraisilla tai merkittävillä tavoilla.

Tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena, jossa on kerätty pieni aineisto. Täten tutkimus ei ole tilastollisesti yleistettävissä, vaan se on tehty ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti. Tutkimus siis mahdollistaa syvällisen ymmärryksen asiakasarvon

kokemisesta, mutta osittain rajoittaa tilastollista yleistettävyyttä laajempaan kontekstiin. On myös huomioitava, että kokemukset ovat subjektiivisia, ja jokainen tutkimukseen osallistunut haastateltava on kokenut omat huomionsa tutkimuksessa kuvatulla tavalla. Yksilölliset kokemukset kuvaavat koettua todellisuutta, mutta ei objektiivisesti mitattavaa palvelun laatua.

Sukupuolijakaumaltaan tutkimus on hieman epätasapainoinen, sillä tutkimukseen osallistui vain yksi nainen, ja sen myötä valtaosa haastateltavista ovat miehiä. Tämän seurauksena tulokset painottuvat enemmän miespuolisten katsojien kokemuksiin. On mahdollista, että naispuoliset katsojat voivat kokea ottelutapahtuman sisältäviä asiakasarvon huomioita eri tavoin, mutta tulosten mukaan naishaastateltavan vastaukset ovat hyvinkin linjassa miespuolisten vastauksista ilmenneiden teemojen kanssa. Tässäkin tilanteessa on tiedostettava mahdollinen vinouman riski.

Koska tutkimus on tehty läpileikkaavana, se sijoittuu tiettyyn aikaikkunaan. Tutkimuksen haastateltavat vierailivat Vaasan Palloseuran ottelutapahtumissa kaudella 2025, ja täten voidaan tulkita, että tutkimus on osittain ajallisesti sidonnainen. Kokemukset voivat siis liittyä tiettyyn aikaan, tiettyihin koettuihin ottelutapahtumiin ja peleihin, joissa joukkueen pelilliset esitykset ja muut ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa kokemusten kuvaamiseen. Vielä kun tarkastellaan tutkijan roolia aineiston analysoinnissa, on muistettava, että tutkija on tulkinnut tutkimuksen tulokset. Vaikka tämä on laadulliselle tutkimukselle olennaista ja analyysi on pyritty tekemään systemaattisesti ja kriittisesti, tuloksiin voi väistämättä sisältyä tutkijan oma subjektiivinen näkökulma tutkittavasta ilmiöstä.

5.4.2 Jatkotutkimusaiheita

Veikkausliigan ja seurojen tulevaisuutta ajatellen tutkimus voi innoittaa kartoittamaan asiakassegmenttejä, asiakasarvon kokemista sekä asiakastyytyväisyyttä suuremmalla skaalalla. Koska jokaisen seuran toiminta eroaa toisistaan henkilöstön määrästä,

yhteistyökumppanitoiminnasta, fyysisestä ympäristöstä sekä muista tekijöistä riippuen, asiakasarvon kokemisen ilmiötä olisi aiheellista tutkia jokaisen Veikkausliiga-seuran omassa rajatussa kontekstissa. Tutkimuksen tulosten yleiset huomiot Vaasan Palloseuran kontekstissa, kuten palvelun sujuvuuden kehittäminen ja tunnelman rakentaminen, antavat selkeitä suuntaviivoja toiminnan kehittämiseen myös muille seuroille, mutta siitä huolimatta asiakasarvon kokemisen tutkiminen asiakaspolun kautta myös muiden seurojen rajatussa kontekstissa voi avata yksityiskohtaisia huomioita muun muassa kunkin ottelutapahtuma-alueen fyysisen ympäristön haasteista.

Jatkotutkimuksilla voidaan myös todeta, onko muiden Veikkausliiga-seurojen sekä Vaasan Palloseuran välillä täydellisiä yhtäläisyyksiä vastausten perusteella. Laajemmat huomiot auttaisivat muodostamaan kokonaiskäsityksen kaikkien Veikkausliiga-seurojen ottelutapahtumien nykytilanteesta, ja erottelemaan seurojen välisiä eroavaisuuksia esimerkiksi palvelun sujuvuuden suhteen. Jatkotutkimuksissa voidaan myös mennä syvemmälle kehitettävien asioiden kontekstiin, kuten esimerkiksi osallistavien aktiviteettien luomiseen ottelutapahtumien yhteyteen. Jatkotutkimuksissa olisi arvokasta selvittää, mitä mieltymyksiä suuremmalla yleisöllä on ottelutapahtuman ohjelman suhteen, ja kehittää toimintaa palvelemaan eri kannattajaprofiileja eli asiakassegmenttejä optimaalisesti.

Tutkimuksen tulokset viittaavat ottelutapahtumien näyttävästi asiakkaille yhteisöllisenä tilana heimomaisesti rakentuvan asiakasarvon mahdollistajana, eikä pelkästään palveluna tai yksittäisenä kuluttamiskohteena. Koska tulosten tulkinta osoittaa ottelutapahtuman arvokkaimpien elementtien liittyvän sosiaalisiin tekijöihin, luoden emotionaalista ja symbolista arvoa asiakkaiden omien ja sosiaalisten kosketuspisteiden kautta, myös tribalismin ja neo-tribalismin roolia voidaan analysoida tarkemmin mahdollisissa jatkotutkimuksissa. Tribalismi tuo esille ihmisten kiinnittymistä ryhmiin ja neo-tribalismin korostaa heimojen joustavuutta, hetkellisyyttä, kokemuksellisuutta ja useampaa heimoa, joihin kuluttaja voi kuulua osittain, tilanteellisesti tai vaihtelevalla intensiteetillä (Diaz ja muut, 2020). Täten

ottelutapahtumaa voisi tutkia yhä tarkemmin ilmiönä, jossa kuluttaminen ja tapahtumaan osallistuminen eivät perustu yksilölliseen hyötyyn, vaan kuulumisen tunteeseen, yhteiseen identiteettiin, rituaaleihin, symboleihin sekä sosiaaliseen kanssakäymiseen. Myös tämä tutkimus nostaa kyseisiä teemoja esiin symbolisen arvon toteutumisen kautta, ja voi täten tuloksillaan inspiroida jatkotutkimusta syvällisemmästä kuvauksesta tutkittavasta ilmiöstä heimolaisuuden kontekstissa.

5.5 Tekoälyn käyttö tutkimuksessa

Tekoälyä on hyödynnetty tutkimusta tehdessä satunnaisesti mm. oikeinkirjoituksen tarkistamiseen, tutkimuksen rakenteen ideointiin, lähteiden käsittelyyn, lähdeluettelon muokkaamiseen ja ulkomaisten tekstiosien ajoittaiseen kääntämiseen. Tekoälytyökaluna käytettiin OpenAI:n kehittämää uusinta ChatGPT 5.2 -versiota. Tekoäly on ollut tutkimusta tehdessä hyödyllinen, mutta sen rooli on ollut satunnainen. Tekoälyä ei ole käytetty tieteellisenä lähteenä, eikä tekoälyn apua ole hyväksytty ilman tutkijan omaa kriittistä arviointia. Lopullinen vastuu tutkielman tekstistä ja sisällöstä on itse tutkijalla.

Lähteet

- Ahvenainen, J., Gylling, J., & Leino, M. (2017). Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. Kauppakamari.
- Arboretti, R., Biasetton, N., Ceccato, R., Molena, A. & Salmaso, L. (2026). Data-driven ticket pricing in football: Leveraging customer perceived value for revenue optimization. *Journal of Big Data*. <https://doi.org/10.1186/s40537-026-01384-x>
- Barnes, J. G. (2003) Establishing meaningful customer relationships: why some companies and brands mean more to their customers. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 13(3), p. 178–186.
<https://doi.org/10.1108/09604520310476445>
- Barua, Z. & Kwong, C. (2026). The effects of customer perceived value and customer engagement on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *Research Journal in Business and Economics*, 4(1), 139–154.
<https://doi.org/10.61424/rjbe.v4i1.724>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
<https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Kjell Gronhaug. (2001). *Qualitative Marketing Research*. Sage.
- Catani, J. (2017). *Onnistunut yritystapahtuma: järjestäjän käsikirja*. Alma.

- Choauten, R., Rivero, J., Nack, R. & Reckers, M. (2024). Unlocking high-value football fans: Unsupervised machine learning for customer segmentation and lifetime value. *Frontiers in Sports and Active Living*. <https://doi.org/10.3389/fspor.2024.1362489>
- Choi, S., & Noh, Y. (2024). The role of authenticity in creating shared value: From the perspective of sports firms' corporate image and customer loyalty. *Service Business*, 18(3–4): 433–454. <https://doi.org/10.1007/s11628-024-00567-x>
- Coates, D., Feddersen, A., Naidenova, I. & Parshakov, P. (2025). Brand accumulation and depreciation: Evidence from European football leagues. *International Journal of Sport Finance*, 20(3), 147–161. <https://doi.org/10.1177/15586235251391626>
- Davis, J. & Hilbert, J. (2013). *Sports Marketing: Creating Long Term Value*. Edward Elgar Publishing.
- Dhebar, A. (2013). Toward a compelling customer journey. *MIT Sloan Management Review*, 55(1), 69–77.
- Diaz, R., Carlos, A., Penaloza, L., & Holmqvist, J. (2020). Assembling tribes: An assemblage thinking approach to the dynamics of ephemerality within consumer tribes. *European Journal of Marketing*, Vol. 54(5), p. 999–1024. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2018-0565>
- Elvina, E. & Edustama, P. (2026). Factors that influence customer satisfaction and repurchase intention. *Ekspektra: Journal Business & Management*, 10(1), 57–79. <https://doi.org/10.25139/ekt.v10i1.11441>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE. 2nd edition.
- Fernandes, T. & Neves, S. (2014). The role of servicescape as a driver of customer value in experience-centric service organizations: The Dragon Football Stadium

- case. *Journal of Strategic Marketing*, 22(6), 548–560. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914058>
- Gashi, A. (2025). Revolutionizing sports marketing through digital strategies. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 12(3 S1). <https://doi.org/10.56345/ijrdv12n3s153>
- Gordon, K. O., Czekanski, W. A., Hall, S. A. & McAfee, K. E. (2020). Understanding the interface between security and customer service at NCAA Division I FCS football venues. *Journal of Contemporary Athletics*, 14(1).
- Göksel, A. G., Çoban, M. & Akgül, A. (2024). The effect of service quality in sports businesses on customer satisfaction. *Eurasian Journal of Sport Sciences and Education*, 6(2). <https://doi.org/10.47778/ejsse.1518961>
- Hall, J., O'Mahony, B. & Vieceli, J. (2010). An empirical model of attendance factors at major sporting events. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 328–334. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.011>
- Hakala, H., Kantola, J. & Nummelin, L. (2015). *Prestige: yhteisöllinen arvokokemus*. Vaasan yliopisto.
- Haksever, C., Chaganti, R., & Cook, R. G. (2004). A model of value creation: Strategic view. *Journal of Business Ethics*, 49(3), 291–305. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000017968.21563.05>
- Hammond, M. & Wellington, J. (2013). *Research Methods: The Key Concepts*. Routledge.
- Havunen, R. (2022). *Asiakaskokemuksen johtaminen*. Helsinki. Alma Talent.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (uud. p.)*. Gaudeamus. Yliopistopaino. Helsinki.

- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. uud. p.). Gaudeamus. Yliopistopaino. Helsinki.
- Holbrook, M. B. (1999). Consumer value: A framework for analysis and research. Routledge.
- Hollebeek, L. D., Urbonavicius, S., Sigurdsson, V., Arvola, R., & Clark, M. (2023). Customer journey value: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 155, 113393. <https://doi.org/10.1177/23949643231157155>
- Holma, L., Laasio, L., Ruusuvuori, J., Seppä, M. & Tanner, H. (2021). Asiakaskokemus strategisena kilpailuetuna. Helsinki. Alma Talent.
- Horbel, C., Popp, B., Woratschek, H., & Wilson, B. (2016). How context shapes value co-creation: Spectator experience of sport events. *The Service Industries Journal*, 36(11–12), 510–531. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1255730>
- Izadfar, V., Sharififar, F. & Kazemi, R. M. (2020). The business model of sports academies with an emphasis on value proposition and customer segments. *Annals of Applied Sport Science*, 8(4), e791. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.791>
- Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2015). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kiani, M. S. & Nazari, L. (2025). The evolution of the sports industry: The role of advanced marketing strategies and emerging technologies in increasing the

average attracting and retaining customers of sports venues. *Pedagogy and Psychology of Sport*, 23, 62066. <https://doi.org/10.12775/PPS.2025.23.62066>

Kim, B. & Jung, J.-H. (2026). The influence of interactivity on the relationship commitment, risk physical reduction, customer satisfaction and relation continuity intention of the disabled in using the physical facility. *International Journal of Disabilities Sports and Health Sciences*, 9(1), 1–10. <https://doi.org/10.33438/ijds.1774881>

King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. Sage.

Korkiakoski, K., & Gerdt, B. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki*. Talentum Pro.

Kuusela, H., & Rintamäki, T. (2002). *Arvoa tuottava asiointikokemus*. Talentum.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). *Creating enduring customer value*. Springer. <https://doi.org/10.1509/JM.15.0414>

Kunkel, T., Doyle, J. P., & Berlin, A. (2017). Consumers' perceived value of sport team games: A multidimensional approach. *Journal of Sport Management*, 31(5), 504–518. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0044>

Kymppipaikka. (2025). Haastattelu: Mitä Veikkausliiga tavoittelee brändiuudistuksellaan? Noudettu 21.10.2025 osoitteesta <https://kymppipaikka.fi/haastattelut/haastattelu-mita-veikkausliiga-tavoittelee-brandiuudistuksellaan>

Laine, T. (2010). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Jyväskylä. PS-kustannus.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

- Lim, C., Radzuwan, R., Hua, K. P., & Hong, A. L. T. (2021). The Influence of Customer-Perceived Values Towards Their Inclination to Use Sports Events Tourism Websites. *Ottoman Journal of Tourism and Management Research*, 6(3): 907–925.
- Loh, J. (2013). Inquiry into Issues of Trustworthiness and Quality in Narrative Studies: A Perspective. *The Qualitative Report*, Volume 18, Article 65, 1–15. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2013.1477>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- Mangeloja, E., & Szerovay, A. (2024). Does competitive balance explain stadium attendance? Evidence from Nordic football leagues. *International Journal of Sport Finance*, 19(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/14660970.2024.2305139>
- Mehus, I., & Osborn, G. (2010). *Consuming football: Developing a critical sociology of sport*. Routledge.
- Mir Jalali, S. S., Imanzadeh, M., Moharramzadeh, M. & Mokhtari, R. (2025). Designing an expanded customer relationship management model with an emphasis on virtual marketing strategies for sports products in Guilan Province. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 3(4), 153–172. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.529731.1100>
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport marketing* (3rd ed.). Human Kinetics.
- Nazari, L. (2018). Brand elements model of professional football clubs on customers based brand equity (CBBE). *Journal of Physical Fitness, Medicine and Treatment in Sports*, 6(4), 27–36. <https://doi.org/10.19080/JPFMTS.2018.04.555643>
- Nurita, T., Paramarta, V., Kosasih, K., Yuliaty, T. & Asnar, Z. (2026). The influence of customer perceived value and service quality on customer loyalty through

customer satisfaction: A Case Study Report. *International Journal of Nursing and Health Sciences*, 29(1). <https://doi.org/10.33024/minh.v8i12.1800>

Ojanperä, R., Pyyhtiä, K. & Rehn, A. (2023). Asiakasarvon johtaminen. Helsinki. Alma Talent.

Pahwa, N., Georgievski, B. & Kaper, J. (2025). Understanding the role of partition pricing vs all inclusive pricing on consumer behaviour and purchase intention of Eredivisie football tickets. *Advances in Consumer Research*, 2(5).

Pashaie, S., Dickson, G., Piątkowska, M. & Golmohammadi, H. (2025). An interpretive structural model of factors influencing successful sports customer relationship management: Drivers of CRM within the sports industry. *Sports Business Journal*, 5(2), 13–35. <https://doi.org/10.22051/sbj.2024.47648.1171>

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). The future of competition: Co-creating unique values with customers. Harvard Business School Press.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Radmann, A., Andersson, T., & Herd, K. (2023). A struggle between loyalty and commodification: Scandinavian football supporters' identity work. *Soccer & Society*, 24(3), 293–309. https://doi.org/10.1007/978-3-031-06473-9_4

Rui, T., Bano, A. & Jam, F. A. (2026). Beyond fandom: Investigating the role of identity-based motivation and customer engagement in shaping sports consumer evangelism. *International Journal of Consumer Studies*, 50. <https://doi.org/10.1111/ijcs.70164>

Saarijärvi, H., & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Docendo.

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Raiichel, S. & Gudergan, S. P. (2014). In pursuit of understanding what drives fan satisfaction. *Journal of Sport Management*, 28(4), 419–431. <https://doi.org/10.1080/00222216.2014.11950335>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2022). *Research Methods for Business Students*. Pearson. 9th Edition.
- Sheth, J. N., & Uslay, C. (2022). Creating enduring customer value. *Journal of Creating Value*, 145, 852–864. <https://doi.org/10.1177/23949643221121865>
- Storm, R. K., Jakobsen, T. G., & Schelde, H. (2023). Spectator interest in attending future national soccer team matches: A study of demand. *International Journal of Sport Finance*, 13(1), 40–58. <https://doi.org/10.32731/IJSF.182.052023.0>
- Suendar, B. A., Sarwoko, E. & Jodhinata, A. (2025). Analysis of customer value and customer experience on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(2). <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i2.501>
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203–220. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0)
- Temkin, B. (2010). *Mapping the customer journey*. Forrester Research.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos)*. Tammi.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki. Kirjayhtymä.
- Varto, J. (1992). *Fenomenologisen tieteen kritiikki. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta Vol. 30*. Tampereen yliopisto.

Veikkausliiga. (2025). Veikkausliigan viralliset verkkosivut.
<https://www.veikkausliiga.com>

Veikkausliiga. (2025). Veikkausliigan uusi brändi. Noudettu 21.10.2025 osoitteesta
<https://www.veikkausliiga.com/veikkausliiga/veikkausliigan-uusi-brandi>

Veikkausliiga. (2025). Veikkausliigan uusi yleisöennätys on varma jo ennen päätöskierrosta. Noudettu 15.1.2026 osoitteesta
<https://www.veikkausliiga.com/uutiset/2025/11/05/veikkausliigan-uusi-yleisoennatys-on-varma-jo-ennen-paatoskierrosta>

Wallo, H. & Häyrinen, E. (2022). Tapahtuma on tilaisuus: tapahtuman suunnittelu ja toteutus. Tietosanoma. 6. uudistettu painos.

Wilson, J. (2014). Essentials of Business Research: A Guide to Doing Your Research Project. Sage. 2nd Edition.

Winell, E. (2024). Exploring fan engagement and commercialisation in Swedish elite football. Göteborgs universitet.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
<https://doi.org/10.1007/BF02894350>

Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. Sage. 4th Edition.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Aleksi Nurmi

Pro gradu -tutkielma: Asiakasarvon kokeminen Veikkausliiga-seuran ottelutapahtumien yhteydessä

Tutkimusmenetelmä: Laadullinen tutkimus

Lähestymistapa: Eksploratiivinen case-tutkimus

Aineistonkeruumenetelmä: Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Aineiston analyysimenetelmä: Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Esitiedot – aktiivikävijä vai satunnaiskävijä:

1. Monessako Vaasan Palloseuran ottelutapahtumassa kävit kaudella 2025?

Ennen ottelutapahtumaa:

2. Miten päätöksesi lähteä Vaasan Palloseuran ottelutapahtumaan syntyy? Mitkä asiat vaikuttavat siihen eniten?
3. Mistä yleensä saat tietoa tulevista ottelutapahtumista, ja millaisena koet tämän tiedonsaannin?
4. Kun saavut ottelutapahtumaan, mitä yleensä tapahtuu ennen kuin pääset katsomoon? Millaisena koet tämän prosessin?
5. Onko ennen ottelun alkua asioita, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen positiivisesti tai negatiivisesti? Voitko kertoa esimerkkejä?
6. Puuttuuko ennen ottelutapahtumaa jotain, mikä voisi tuoda lisäarvoa kokemukseen?

Ottelutapahtuman aikana:

7. Mitkä asiat vaikuttavat eniten kokemukseesi positiivisesti ottelutapahtuman aikana?
8. Mitkä asiat vaikuttavat eniten kokemukseesi negatiivisesti ottelutapahtuman aikana?
9. Onko ottelutapahtuman aikana mielestäsi jotain, mitä voisi olla enemmän tai mitä pitäisi kehittää, jotta se vahvistaisi kokemustasi?
10. Millaisia kokemuksia sinulla on stadionin palveluista, kuten esimerkiksi turvallisuudesta, ruoka- tai juomapalveluista jne.?

Ottelutapahtuman jälkeen:

11. Mitä tapahtuu heti ottelutapahtuman jälkeen? Onko ottelutapahtuman jälkeen asioita, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseesi?
12. Kun ajattelet ottelutapahtumaa jälkeensä, mitkä asiat jäävät yleensä parhaiten mieleesi?
13. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, tuletko uudelleen Vaasan Palloseuran ottelutapahtumaan?

Asiakasarvon kokonaisuus:

14. Miten koet ottelutapahtuman hinnan suhteessa siihen kokemukseen, jonka saat ottelutapahtumaan osallistumisesta?
15. Jos ajattelet koko ottelutapahtumaa alusta loppuun, mikä tekee siitä sinulle arvokkaan ja merkityksellisen kokemuksen?
16. Jos saisit muuttaa tai kehittää yhtä asiaa Vaasan Palloseuran ottelutapahtumassa, mikä se olisi?

Liite 2. Asiakasarvon johtamisen malli ennen ottelutapahtumaa

Asiakasarvoa tuottavat asiat	Kosketuspisteet	Koettu arvon ulottuvuus	Manageriaalinen toimenpide	Johtamisen rooli
Osallistumisen sosiaalinen luome (yhteisöllisyys)	Asiakkaiden Sosiaaliset	Emotionaalinen Symbolinen	Ryhmäkäytynen fasilitointi, innostava viestintä	Epäsuora
Viestimän houkuttelevuus ja näkyvyys	Yrityksen	Emotionaalinen Symbolinen Toiminnallinen	Innostava, selkeä ja toistuva ennakko- ja viestintä	Suora
Tiedon saatavuus (aikataulut, liput, käytännöt)	Yrityksen	Toiminnallinen	Selkeä informaatio (mitä, missä, millon, miten)	Suora
Lipun ostaminen	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen	Ostoprosessin yksinkertaistaminen	Suora
Odotusten rakentuminen (tunnelma, tapahtuma)	Yrityksen Asiakkaiden Sosiaaliset	Emotionaalinen Symbolinen	Oheistapahtuma ja tarinallistaminen	Osittain suora
Hinta-arvo-odotus	Yrityksen	Taloudellinen	Hinnottelun ja tarjonnan linjaukset	Suora
Sisäänkäynnin sujuminen, lipun tarkistus, tapahtumapaikalle liikkuminen ja ensivaikutteina tapahtumapaikasta	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen	Kapasiteetin optimointi, opasteet, liikkumisen ohjaus, jonon hallinta, sisään-tulon elämyksellisyys	Suora
Turvallisuus	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen Emotionaalinen	Hyvin koulutettu turvallisuusorganisaatio, asiakaspalvelu	Suora
Palvelun sujuminen	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen	Palvelupisteiden riittävyys, koulutettu henkilöstö	Suora
Osallistava toiminta, oheisohjelma	Yrityksen Asiakkaiden Sosiaaliset	Toiminnallinen Emotionaalinen Symbolinen Taloudellinen	Odotukset ylittävä osallistava toiminta, yhteisöllisyyden mahdollistaminen	Osittain suora

**ENNEN
OTTELU-
TAPAHTUMAA**

Liite 3. Asiakasarvon johtamisen malli ottelutapahtuman aikana

<p style="text-align: center;">OTTELU- TAPAHTUMAN AIKANA</p>	Asiakasarvoa tuottavat asiat	Kosketuspisteet	Koettu arvon ulottuvuus	Manageriaalinen toimenpide	Johtamisen rooli
	Sosiaalinen katsomotunnelma	Asiakkaiden Sosiaaliset	Emotionaalinen Symbolinen	Kannattajakulttuurin tukeminen	Epäsuora
	Yhteisöllisyyden kokemus	Asiakkaiden Sosiaaliset	Emotionaalinen Symbolinen	Yhteisöllisten kokemusten mahdollistaminen	Epäsuora
	Tunnelman rakentaminen (show, musiikki, juomat)	Yrityksen Asiakkaiden Sosiaaliset	Emotionaalinen	Tapahtumakäsitteilyksen laatiminen ja noudattaminen	Osittain suora
	Palvelun sujuvuus	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen	Palvelupisteiden riittävyys, koulutettu henkilöstö	Suora
	Fyysinen ympäristö ja WC-tilat	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen	Tilasuunnitteluun optimaalinen käyttö, suunnittelu ja siisteys	Suora
	Viestintä tapahtuman aikana	Yrityksen	Toiminnallinen Emotionaalinen	Riittävä ja innostava informaatio, viestinnän viihdearvo	Suora
	Visuaalisuus ja audio	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen Emotionaalinen	AV-ratkaisujen optimointi	Suora
	Hinta-laatusuhde	Yrityksen Kumppaneiden	Taloudellinen	Hinnoittelun ja palvelun laadun tasapaino	Suora
	Urheilullinen menestys ja pelin laatu	Yrityksen Asiakkaiden	Toiminnallinen Emotionaalinen	Laadukkaan joukkueen rakentaminen, viihdyttävän pelin mahdollistaminen	Osittain suora

Liite 4. Asiakasarvon johtamisen malli ottelutapahtuman jälkeen

Asiakasarvoa tuottavat asiat	Kosketuspisteet	Koettu arvon ulottuvuus	Manageriaalinen toimenpide	Johtamisen rooli
Poistumisen sujuvuus	Yrityksen Kumppaneiden	Toiminnallinen	Liikenteen ja poistumisen ohjaus, opastet	Suora
Kokemuksen jälkitunnus ja muistijäljen muodostuminen	Asiakkaiden Sosiaaliset	Emotionaalinen Symbolinen	Positiivisen asiakaskokemuksen mahdollistaminen	Epäsuora
Jälkiviestintä	Yrityksen	Toiminnallinen Emotionaalinen Symbolinen	Jälkimarkkinointi, sisällön innostavuus, yhteenkuuluvuuden korostaminen	Suora
Uudelleen osallistumisen motivaatio	Yrityksen Kumppaneiden Asiakkaiden Sosiaaliset	Toiminnallinen Emotionaalinen Symbolinen Taloudellinen	Retargetointi, seuraavan ottelun aktivointi	Osoittain suora
Oheistapahtuma	Yrityksen	Toiminnallinen Emotionaalinen Symbolinen Taloudellinen	Ottelutapahtumakokemuksen jatkaminen, odotusten ylittäminen, palvelun tarjoaminen, jatkojen suunnittelu ja toteutus	Osoittain suora

**OTTELU-
TAPAHTUMAN
JÄLKEEN**